

EDMILSON ANTÔNIO DIAS

**A ESTRUTURA PSÍQUICA DA MULHER INTRAEMPREENDEDORA:
um estudo de caso através de um recorte psicanalítico**

Florianópolis

2004

EDMILSON ANTÔNIO DIAS

**A ESTRUTURA PSÍQUICA DA MULHER INTRAEMPREENDEDORA:
um estudo de caso através de um recorte psicanalítico**

**Tese de Doutorado apresentada ao programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC),
como requisito para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.**

Orientadora: Prof^a. Édis Mafra Lapolli, Dra.

Florianópolis

2004

EDMILSON ANTÔNIO DIAS

**A ESTRUTURA PSÍQUICA DA MULHER INTRAEMPREENDEDORA:
um estudo de caso através de um recorte psicanalítico**

Tese de Doutorado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), julgada e aprovada para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Coordenador: Prof. Edson Paladini, Dr.

Florianópolis, 15 dezembro de 2004.

Banca Examinadora:

Orientadora: Profa. Orientadora Édis Mafra Lapolli, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco A. Pereira Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Maria do Rosário Stotz, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Andréa Valéria Steil, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Moderadora: Profa. Ana Maria Franzoni, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Esta tese de doutorado é dedicada a Ruth Paulillo Dias, Mara Coelho de Souza Lago e Édis Maфра Lapolli, mulheres maravilhosas que, cada uma a seu modo, marcaram a minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Professora Dra. Ana Maria Franzon, pela competência e espontaneidade;

Ao Professor Dr. Plínio Cornélio, pela criatividade, ousadia e dedicação ao magistério;

À Fernanda Ferrari, pela meiguice, amizade e boa vontade;

À Professora Dra. Maria do Rosário Stotz, cujo saber psicanalítico é admirável;

À Neiva Gasparetto, pela competência, amizade e dedicação; e

À Cássia, por permitir ingressar na riqueza de suas histórias de vida e torná-las pública, contribuindo, assim, para a realização desta tese de doutorado

**“Liberdade, uma Mulher
Mulher força
Mulher coragem
Mulher determinação
Mulher comprometimento
Mulher incansável
Mulher transgressão
Mulher sonho
Mulher criatividade
Mulher inovação
Mulher recriação
Mulher realização
Liberdade, uma mulher
empreendedora,
Cujo ato empreende - dor
é parto, dor, renascimento e vida.”**

(Edmilson Antônio Dias)

RESUMO

Nesta tese, a partir da teoria psicanalítica, tem-se como objetivo identificar em mulheres intraempreendedoras as características relacionadas às estruturas psíquicas e, em particular, à estrutura perversa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória, organizada através de um estudo de caso de uma mulher intraempreendedora. Para a coleta de dados, foram feitas observações participantes, coleta de depoimentos e entrevistas. Reconstruída a história de vida do sujeito, procedeu-se a interpretação de dados a partir de categorias eleitas, segundo o referencial teórico proposto. A pesquisa demonstrou que frente à hipótese “em mulheres intraempreendedoras podem ser identificadas características da estrutura perversa”. Frisa-se, no entanto, segundo os estudos realizados, que se faz mais adequado falar em traços da estrutura perversa, principalmente no que se refere a desafios e transgressão. A presente pesquisa ainda contribui com questionamentos acerca do ensino do empreendedorismo e da contribuição do olhar psicanalítico sobre a temática do empreendedorismo.

Palavras-chave: intraempreendedorismo, mulher, perversão.

ABSTRACT

This thesis, aims to identify based on psychoanalytic theory, characteristics in intra-entrepreneural women related to psychic structures, and in particular to perverse structure. This was an exploratory qualitative research organized through the study of a case of an intra-entrepreneurial woman. Data was collected through participatory observation, statement collection, and interviews. After the reconstruction of the subject's life history, it proceeded to the interpretation of the data from the elected categories following the proposed theoretical reference. The research demonstrated that the hypothesis "characteristics of the perverse structure can be identified in intra-entrepreneurial women." According to the studies, however, it is important to emphasize that it is more appropriate to mention aspects of the perverse structure especially when referring to challenges and transgression. The present research also contributes to raising questions about the education of enterprising as well as the contribution to the psychoanalytic view on the enterprising subject.

Keys word: intra-entrepreneurialism, woman, perversion.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Contextualização.....	15
1.2 Problema de Pesquisa.....	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo Geral.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
1.4 Hipótese.....	18
1.5 Justificativa.....	18
1.6 Originalidade e Relevância do Trabalho.....	21
2 METODOLOGIA.....	24
2.1 Resultados Esperados.....	31
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	32
3.1. Empreendedorismo.....	32
3.1.1 História do Empreendedorismo.....	32
3.1.2 Mulher: da ante-sala da civilização até a sala da presidência.....	37
3.1.3 Empreendedorismo/Empreendedor.....	45
3.1.4 Características do Empreendedor.....	50
3.1.4.1 Movido a desafios, não temer riscos e aprender com o erro.....	51
3.1.4.2 Maximização na exploração de oportunidades, visionários, seres diferentes.....	54
3.1.4.3 Sonhadores, criativos, inovadores, originais, sabem tomar decisões, fazem a diferença e adotam metas audaciosas.....	56
3.1.4.4 Determinados, dinâmicos, trabalhadores incansáveis e dedicados.....	60
3.1.4.5 Líderes e formadores de equipe, assertivos, determinados, autoconfiantes: utilizam relação de <i>feedback</i>	65
3.1.4.6 Bem relacionados e organizados.....	66
3.1.4.7 Trabalhadores tenazes, dedicados, comprometidos, planejadores e amam seu trabalho.....	67
3.1.5 Campos da Ação Empreendedora.....	69
3.1.6 Empreendedorismo: DNA ou aprendizagem ou estrutura.....	71
3.2 Contribuições da Psicanálise.....	79
3.2.1 A Estruturação do Sujeito.....	79
3.2.2 O Complexo de Édipo em Freud.....	86
3.2.3 Édipo e Castração em Lacan.....	96
3.2.4 Traços Estruturais/Estruturas.....	103
3.2.4.1 A estrutura perversa.....	106
3.2.5 A Transgressão e a Perversão.....	113
4 ANÁLISE DE DADOS.....	117
4.1 Considerações Iniciais.....	117
4.2 Movidos a Desafios, não Temem Riscos, Aprendem com os Erros.....	117

4.3 Identificação de Oportunidades, Metas Claras, Conhecimento Profundo de seu Trabalho, Problemas com a Hierarquia e Fazem a Diferença.....	124
4.4 Criativos, Inovadores, Determinados e Audaciosos.....	130
4.5 Dinâmicos, Trabalhadores, Incansáveis, Empenho e Dedicação.....	134
4.6 Líderes e Formadores de Equipe, Assertivos e Autoconfiantes.....	139
4.7 Planejadores, Organizados, Amam o seu Trabalho.....	144
4.8 Narcisismo, Completude, Falicismo e Castração.....	147
4.9 Características da Perversão: desafios/transgressão.....	156
4.10 Transgressão.....	164
4.11 Perversão.....	165
4.12 Considerações Finais.....	172
5 CONCLUSÕES.....	173
REFERÊNCIAS.....	182
APÊNDICE.....	189
APÊNDICE A – Entrevistas e Observações.....	190

PREÂMBULO

Conforme jargão corrente na Academia, toda questão envolvida em uma dissertação ou tese revela um imbricamento entre o autor e o objeto em estudo. Esta tese de doutorado, portanto, não é diferente. Mulheres determinadas, fortes, ousadas, à frente de convenções e normas vigentes, inovadoras e criativas, entre outros adjetivos, sempre causaram um certo fascínio no autor desta tese de doutorado.

Foi assim que, por ocasião do exame de qualificação da tese de doutorado, **“A ESTRUTURA PSÍQUICA DA MULHER INTRAEMPREENDEDORA: um estudo de caso através de um recorte psicanalítico”**, antecedendo a apresentação de conteúdos bibliográficos, procurou-se fazer uma abordagem do tema que pudesse demonstrar a compreensão do autor através de uma visão própria, a partir de uma outra linguagem que possibilitasse abordar o tema ora em questão.

Nesta perspectiva, optou-se por ilustrar a referida apresentação através de um recurso ligado às artes plásticas, mais especificamente a um trabalho de Eugene Delacroix (1798 - 1863), intitulado “A Liberdade Guiando o Povo”, de 1830, vista pelo autor desta tese em uma viagem ao museu do Louvre, em 1975, uma imagem tão contundente, não somente pelas dimensões da tela, mas pela dramaticidade das cores, pelo contexto retratado, e, principalmente pela força enigmática da protagonista, a Liberdade, representada por esta mulher inesquecível e que passava a ser um marco na vida do autor desta tese de doutorado.

Não se tratava de uma lembrança ou de um recurso surgido ao acaso. Na academia, à medida que se avançava nos estudos referentes ao perfil empreendedor, mais especificamente em relação à mulher, a imagem da “Liberdade Guiando o Povo” tornava-se cada vez mais presente. Conforme o entendimento do autor deste trabalho, o tema focado nesta tela de Delacroix revela uma verdadeira aula de empreendedorismo e não se podia perder a oportunidade de explorar o tema através deste enfoque.

Cabe salientar que o conteúdo utilizado como estratégia de apresentação não estava contemplado no trabalho anteriormente escrito e entregue à banca

examinadora do exame de qualificação. Portanto, uma transgressão aos trâmites formais da academia.

A partir de então, seguindo orientação da banca examinadora, o que era um recurso estratégico de apresentação passou a integrar esta tese, ressaltando as características de mulheres empreendedoras.

Na visão de Delacroix, a Liberdade é representada por uma mulher. Uma mulher cujas vestes sujas e despretensiosas sugerem tratar-se de nenhuma eleita das castas mais nobres da França, mas uma mulher do povo, uma mulher comum, uma possível dona de casa que tenha decidido abandonar suas funções domésticas e aplicar toda a sua crença e idealismo em busca de uma empreitada maior: o fim da opressão socioeconômica de seu país.

Como se percebe, esta bela, idealista e determinada mulher posta-se à frente, seu corpo indicando avanço ao mesmo tempo em que seu olhar volta-se em direção aos seus seguidores, quase que se pode escutar sua voz, incentivando, convocando, persuadindo a multidão a continuar, a não desistir de seu sonho na busca de um ideal de justiça social, extirpando o braço forte da opressão de uma minoria dominante.

Uma mulher transgressora da ordem e das normas vigentes, capaz de ultrapassar leis e subverter o *status* reinante, na busca de melhores dias para a população da França. O seu sonho de libertação passa a ser o sonho de todos.

Sua meta é clara, avança, conclama, convoca. É ação, é crença, é equipe, é realização.

Apesar do sofrimento e da dor pela perda de colaboradores, ainda que sobre cadáveres de muitos, não esmorece, ao contrário, posta-se determinada na busca de sua meta, do objetivo a ser alcançado, mantendo consigo fiéis seguidores. Nada lhe tira o foco. Seu comprometimento gera comprometimento. Vida e morte, seu avanço ao mesmo tempo em que destrói, recria e inova, não de imediato, mas tornando-se semente a ser a florada em solo fértil.

Forte, decidida, ativa e altiva.

Ainda que correndo riscos, mantém-se coerente em busca de seu sonho, sem tirar seus pés do chão. Dotada de extrema ousadia e inovação, não teme em se expor. Dá o exemplo, envolvendo-se diretamente em sua luta. Seus seios desnudos, ao mesmo tempo em que sinalizam para melhores dias, apontam em desafio, tal

qual lanças pontiagudas em direção a um novo horizonte, identificando o momento certo para avançar e re-direcionar a história.

É o tema do empreendedorismo. O empreendedor não é nenhum eleito pela natureza, nenhum privilegiado via bagagem hereditária ou ainda aquele elemento cuja formação acadêmica permite-lhe atuar conforme os princípios empreendedores. O empreendedor pode ser um homem comum. Entretanto, tem sonhos, é um idealista, determinado, motivado em torná-los realidade. Desconhece o limite ou qualquer barreira que possa impedi-lo de alcançar sua meta. Para tanto, é um exímio líder formador de equipes, tem poder de persuasão e sabe vender suas idéias e obter comprometimento de todos.

Apesar dos empecilhos, das perdas, o empreendedor não fraqueja. Ao contrário, seus fracassos se tornam mola propulsora, estratégias de ação, pois faz dos erros aprendizagem.

É ousado e inovador, capaz de identificar oportunidades que outros não conseguem, ainda que seja necessário transgredir as normas e valores vigentes. Consciente dos riscos a serem enfrentados não teme se expor. É como pontua Rousseau (apud FACHINI, 2001, p. 67), as profundas transformações sociais somente acontecem com muito custo e violência.

Não há história se não houver mudança, movimento e transformação.

“A Liberdade Guiando o Povo”, de Delacroix, contempla o espectador com um panorama das características empreendedoras, de uma maneira geral, e mais especificamente em referência à mulher.

Na atualidade, o tema do empreendedorismo têm sido intensamente explorado, não se tratando de um modismo ou tendência passageira. Conforme estudiosos do assunto, a ação empreendedora está arraigada a processos de inovação e criatividade e, neste contexto, portanto, Delacroix pode ser visto como empreendedor.

Delacroix tem uma participação ativa na revolução francesa, mesmo sem nunca ter disparado um único tiro. Entretanto, com a genialidade dos artistas, transforma seus pincéis e telas em contundentes instrumentos de guerra que denunciam, que instigam o fim da supremacia de um regime governante. Em a “Liberdade Guiando o Povo”, não por acaso, pode-se identificar a imagem de Delacroix entre os personagens centrais da trama retratada. É o empreendedor, que

busca, através de uma linguagem, de um meio diferente, atingir uma meta ou um objetivo.

E assim, pode-se ver, através do desenvolvimento técnico, sócio, político e cultural, em toda a história da humanidade, a ação de gênios visionários, sonhadores, ousados e inovadores, os quais, muitas vezes, tiveram que pagar pelo espírito intrépido e ousado com que defendiam suas posições, até mesmo sob o peso da retaliação, de perseguições, do cerceamento de seus direitos, enfim, mártires, por terem ousado pensar de maneira diferente ao já instituído.

Conforme Nèret (2001), a referida tela de Delacroix é um marco divisório entre o fim do romantismo e início do modernismo. É considerada a primeira composição política e moderna. A arte como instrumento de contestação, a arte assumindo um papel de destaque na vida contemporânea.

A trajetória de Delacroix é permeada pela genialidade. Para Baudelaire (apud NÈRET, 2001, p.7), Delacroix é considerado um gênio da história da arte. Enquanto pertencente ao “romantismo clássico”, caracterizado pela ousadia e dramaticidade, sua obra foi fortemente marcada por inspirações de Miguelangelo e de Rubens. Entretanto, pautava seu trabalho com uma expressão original e própria, ainda que fiel à tradição romântica. Ante esta perspectiva dual, Delacroix era considerado um inovador.

Dentre as várias propostas para o significado de inovação, ainda discursando através da obra de Delacroix, privilegia-se aqui o conceito de inovação através da poesia de Paul Valéry: “A verdadeira tradição nas grandes coisas é não repetir o que os outros já fizeram, **mas redescobrir o espírito que criou estas grandes coisas – e criar outras totalmente diferentes em tempos diferentes**”. (apud NÈRET, 2001, p. 7, grifo nosso).

Segundo Nèret (2001), Delacroix redescobriu o espírito criativo de Miguel Ângelo e Rubens e, portanto, suas obras possuem características próprias.

As diferentes escolas pictóricas, com características e valores próprios não são meras cópias adaptadas de outros autores, mas o encontro com o referido espírito criador das grandes coisas já criadas.

A obra de Delacroix serviu para outros autores famosos que redescobriram o espírito da inovação e da criatividade na construção de um novo estilo pictórico, haja vista a genialidade, a inovação da inconfundível obra de Picasso.

1 INTRODUÇÃO

“Seja lá o que você possa fazer,sonhar, comece.
A ousadia sempre traz genialidade
poder e mágica.”
(GOETHE)

1.1 Contextualização

Para a inserção na cultura, as pessoas são educadas através de normas e padrões de conduta a serem seguidos. Desde a família, passando pela escola até o mundo profissional, doutrina-se através da reprodução de conhecimentos, uma educação estéril, que geralmente inibe, tolhe iniciativas e potenciais criativos em nome da perpetuação do *status quo* naturalizante/normatizante da sociedade, encobridora de uma violência expressa na forma de ameaça, de imposição sobre a vontade ou ainda da privação da liberdade de todo aquele que, de alguma maneira, ousar adotar comportamentos ou atitudes diferentes da grande maioria dominante.

As conseqüências desta fábrica de repetição refletem-se não apenas na vida privada, mas na vida profissional do sujeito, nas empresas de uma maneira geral, tornando o homem, geralmente, infeliz. Em alguns segmentos administrativos, principalmente na iniciativa privada, este quadro é ainda mais agravado com relação à mulher.

Obviamente, quando historicamente se compara o momento atual com os primórdios do país, o Brasil-República, verifica-se que, através da derrubada de fronteiras, geográficas e políticas, com o advento da informatização, entre outros fatores, o mundo tornou-se pequeno. Então, depara-se, ante o fenômeno da globalização, com suas mudanças incessantemente deflagradas, exigindo agilidade e flexibilidade não só no mundo dos negócios, mas em todos os segmentos da sociedade humana. Neste cenário, a atitude adequada a ser tomada é adotar os mesmos princípios, ou seja, ousar e mudar, sob pena de perder-se no tempo e no

espaço e manter-se presos às ultrapassadas diretrizes que norteiam e perpetuam crenças e valores a cada dia mais estagnados.

Ousar é preciso, em que se concorda plenamente com a frase que inicia este trabalho. Encontra-se o mesmo sentido nas palavras de consagrados homens do mundo dos negócios, verdadeiros empreendedores, como Sam Walton (apud COLLINS; PORRAS, 2000), que alerta sobre o perigo de se repetir o que deu certo uma vez, pois tudo em volta está mudando e, para vencer, é preciso estar à frente das mudanças.

A viabilidade de tais declarações já não tão utópicas e requer uma reformulação significativa nos paradigmas estruturais que regem as instituições, desde a esfera dos valores individuais até a área dos sistemas administrativos burocráticos.

Inicia-se os estudos sobre o tema do empreendedorismo, através de um primeiro texto denominado “*Intrapreneuring* - Por que você não precisa deixar a empresa para se tornar um empreendedor” de Pinchot III (1989).

Outras leituras sobre o tema se seguiram, e o que chamou a atenção foi o fato de não se encontrar entre os vários nomes destacados em tais livros, como empreendedores de sucesso, nenhuma mulher!

Esta constatação, inicial é verdade, aliada a outras questões (DIAS, 1998), despertou o desejo em pesquisar o tema do empreendedorismo e, mais especificamente, do empreendedorismo com relação à mulher.

1.2 Problema de Pesquisa

Segundo a psicanálise, no perfil de mulheres intraempreendedoras, pode-se identificar características relacionadas às estruturas psíquicas em particular à estrutura perversa?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar, segundo a psicanálise, no perfil de mulheres intraempreendedoras características relacionadas às estruturas psíquicas em particular à estrutura perversa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Investigar quais são as principais características de sujeitos empreendedores;
- b) Identificar quais são as principais características de mulheres intraempreendedoras;
- c) Delimitar a questão das estruturas em psicanálise, em particular a estrutura perversa;
- d) Articular teoricamente a questão da perversão e as características de intraempreendedoras; e
- e) Realizar estudo de caso com uma mulher intraempreendedora.

1.4 Hipótese

Em mulheres intraempreendedoras podem ser encontradas características da estrutura perversa.

1.5 Justificativa

À medida que se avançava nos estudos do empreendedorismo, ficava-se cada vez mais instigado em tentar elucidar quais seriam os elementos determinantes do perfil empreendedor. Quem pode ser um empreendedor? Todos os seres humanos podem se tornar empreendedores? Trata-se de uma questão de aprendizagem, uma decorrência ou ainda, como defendem algumas concepções genéticas, frutos da bagagem hereditária?

E mais especificamente em relação à mulher, quem é a mulher empreendedora? Através da primeira pesquisa deste trabalho, pesquisa bibliográfica, busca-se, com os constructos psicanalíticos, vislumbrar mais uma possibilidade, mais uma contribuição para a compreensão do tema do empreendedorismo.

Os constructos psicanalíticos oferecem instrumentos teóricos particulares para refletir sobre a construção de subjetividades que outros paradigmas não oferecem.

Desde o ingresso no programa de Pós Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, linha de pesquisa “Empreendedorismo”, abrigava-se o desejo de pesquisar sobre o tema da mulher inserida no mundo dos negócios. Porém, não se tratava de uma questão qualquer, mas de mulheres que dirigem seus negócios com maestria, genialidade e sucesso, enfim, tentar compreender como é que se tornaram empreendedoras. Quem seriam estas mulheres? Quais os elementos diferenciais que as caracterizam como tal?

Entretanto, na academia, aprendia-se que a atividade empreendedora não estaria referida unicamente àqueles que abrem ou administram um negócio próprio, em que, portanto, o espírito empreendedor poderia ser aplicado nos mais diversos segmentos da sociedade, sendo esta uma visão compartilhada pela unanimidade dos inúmeros autores que se voltam ao tema do empreendedorismo, dentre eles destaca-se Pinchot III (1999) e Dornelas (2003).

O primeiro autor defende a implantação da prática empreendedora em empresas privadas como condição básica de sucesso nesta época de globalização, ao que denomina *intrapreneur* (intraempreendedor), diferenciando do *entrepreneur*, aquele que abre/administra um negócio próprio. O segundo, pelas mesmas razões, embora venha denominar empreendedor corporativo. Por questões de simplificação, neste trabalho, utiliza-se a proposta intraempreendedor.

Contudo, apesar da importância da ação empreendedora no progresso das empresas, chamou a atenção a grande maioria das publicações referentes ao tema, que contemplam estudos e pesquisas envolvendo *entrepreneurs*, isto é, aqueles que criam e dirigem seus próprios negócios. E mais, encontrou-se dificuldades em identificar trabalhos brasileiros enfocando estudos de casos que abordassem *intrapreneurs*. Assim, o quadro se torna ainda mais crítico, especialmente em relação à mulher intraempreendedora.

Ainda nos primeiros passos da pesquisa de campo, iniciados há quatro anos atrás, paralelamente aos primeiros ensinamentos referentes ao empreendedorismo, tinha-se como meta identificar possíveis núcleos de sujeitos que se enquadrassem no propósito original, ou seja, mulheres empreendedoras.

A partir da ação em campo, contatou-se, através de indicações com a gerente de uma empresa, uma multinacional, que se caracteriza por uma atividade de caráter eminentemente masculino. Evidentemente, o fato aguçou ainda mais o interesse. Em princípio, buscava-se estudar mulheres empreendedoras. Contudo, frente à escassez de pesquisas referentes à mulher intraempreendedora (atuantes em empresas privadas), aliadas ao desejo do autor em explorar a questão através da ótica psicanalítica, redirecionou-se a visão do trabalho para este segmento pouco explorado. Nesta perspectiva, adotou-se como metodologia a análise qualitativa através de pesquisa bibliográfica e de pesquisa de campo através do método “estudo de caso”.

O recorte teórico proposto advém da identificação do autor com a teoria psicanalítica, a qual, através de Freud e posteriormente corroborado por Lacan¹, interpreta a constituição do sujeito psíquico através da diferenciação entre os sexos, marcada pela castração, definidora tanto da feminilidade quanto da masculinidade. Feminilidade e masculinidade, referidas à passividade e à atividade, atributos não exclusivos de mulheres ou homens, mas presentes em ambos e sujeitos a oscilações.

Lacan, a exemplo de Freud, assinala que a questão da diferenciação sexual não está relacionada ao real da biologia, orientada para fins reprodutivos, pois, neste contexto, os homens assemelhar-se-iam aos animais. Lacan distancia-se do enfoque desenvolvimentista e articula a questão dos sexos à pulsão e à linguagem, já que, diferentemente dos animais, no homem, enquanto ser falante, através do uso da palavra, algo do corpo se perde, tornando-o um ser em “falta”, sujeito pulsional, e a sexualidade estrutura-se a partir da linguagem, como será abordado mais adiante.

A diferenciação em masculino/feminino articula-se à maneira como o sujeito, enquanto ser falante, posiciona-se frente ao “falo”, o representante da falta, e à castração, a qual se refere não ao órgão anatômico, mas castração como símbolo de uma falta primordial.

Na perspectiva psicanalítica, desde Freud/Lacan, a sexualidade do ser falante é enfocada como tendo um caráter perverso. Perverso porque não há um objeto pré-estabelecido para a pulsão sexual, pois qualquer objeto serve, presta-se a satisfazer a pulsão. Entretanto, somente é perversa com relação ao fim reprodutor, ou seja, a sexualidade estudada pelo viés da psicanálise não trata do biológico, da perpetuação da espécie, e sim em como o sujeito articula-se na dinâmica edipiana da organização da sexualidade a partir de sua história. Este tema será trabalhado no item “A Estruturação do Sujeito”.

Nesta tese, a pesquisa bibliográfica foi realizada principalmente sobre a obra de Sigmund Freud, nos textos em que trata mais especificamente da diferenciação sexual, questão central deste trabalho, passando por Lacan, cuja releitura dos textos freudianos configura-se como sendo de máxima relevância.

¹ Lacan é considerado o maior expoente dentre os autores voltados ao tema da psicanálise.

A escolha da teoria psicanalítica para fundamentar as reflexões sobre questões referentes à mulher empreendedora resulta da identificação do autor com as concepções psicanalíticas. Acredita-se também que, através de seus constructos, a psicanálise oferece instrumentos teóricos para refletir sobre a construção de subjetividades que outros paradigmas proporcionam, embora de maneira diversa.

Nesta tese, o propósito do autor não é o de enveredar pelos estudos psicanalíticos, mas, considerando esta vertente da produção acadêmica diversificada e abundante, tentar, através de um estudo fundamentado nesta teoria, contribuir para as discussões referentes ao empreendedorismo, de maneira geral, e, especialmente, em relação ao tema da estrutura perversa/traços de perversão.

1.6 Originalidade e Relevância do Trabalho

Desde a década passada, intensificando-se ainda mais nos dias atuais, em todo o cenário mundial, inúmeras são as pesquisas e os estudos acadêmicos referentes ao tema do empreendedorismo.

Muitas destas pesquisas enfatizam que a essência empreendedora é decorrência da bagagem hereditária, isto é, o indivíduo já nasce com um repertório empreendedor. Outros estudos, não tão determinísticos, defendem que um indivíduo dotado de potencialidades empreendedoras, através de estudos, poderá se tornar um empreendedor.

A originalidade e a contribuição desta tese de doutorado estão na contemplação de um outro viés, uma outra perspectiva em relação à compreensão da gênese empreendedora, pois, diferentemente do modelo genético/hereditário, ou ainda do ensino acadêmico, os constructos psicanalíticos podem proporcionar uma outra visão na compreensão do tema do empreendedorismo. A teoria psicanalítica, através de seus instrumentos teóricos, reitera-se, possibilita refletir sobre a construção de subjetividades através de um olhar original e próprio.

Através da concepção psicanalítica de “estrutura psíquica” ou ainda de “traços estruturais”, em especial a estrutura perversa e/ou traços da estrutura

perversa, busca-se compreender a essência das características que fazem dos empreendedores aqueles elementos diferenciados e admirados, cujas características comportamentais e poder de realização, a despeito de tudo e de todos, tornam-nos, diante do senso comum, seres privilegiados e dotados de poder superior.

Outro aspecto relevante reside no resgate do conceito de transgressão, um dos componentes indissociáveis da estrutura perversa, o qual é de máxima relevância na ação empreendedora e, consecutivamente, na arte de transformação social e na transformação das instituições mumificadas e ultrapassadas. Transgressão aqui é enfocada como dinamizadora, como movimento a um processo em vias de estagnação e, portanto, força disruptiva, é violência, é recriação, é desilusão, por ameaçar o *status* das normas vigentes.

Uma contribuição ainda mais significativa reside em desmistificar a posição naturalizante da mulher, considerada, ainda nos dias atuais, como sendo pouco racional e objetiva, pautando suas ações, contrariamente aos homens, através da emoção, bondade, flexibilidade e condescendência. Neste mesmo enfoque, alguns autores bem intencionados, há de se reconhecer, defendem que tais características tidas como femininas configuram-se como a “nova tendência” de sucesso das empresas dirigidas por mulheres, por criarem um clima mais afável, tranquilo entre outros adjetivos. Uma perspectiva que enfoca o outro lado da mesma moeda, ou seja, continua naturalizando a mulher (e o homem).

Neste sentido, através das concepções psicanalíticas, busca-se apontar para o equívoco desta visão naturalizante que aprisiona e destitui a mulher do lugar que lhe cabe, não só do mundo dos negócios, mas do mundo em geral.

Conforme a psicanálise, a constituição de um sujeito não está atrelada ao real das diferenças sexuais anatômicas, mas sim pela castração, definidora de masculinidade e feminilidade, atributos não exclusivos de homens ou mulheres, presentes em ambos e sujeito a variações e independentes de escolhas de objeto homo ou heterossexual. Neste sentido, atitudes ativas ou passivas são encontradas em homens ou mulheres.

Através de pesquisa de banco de dados em fontes bibliográficas², foi procedida uma pesquisa sistematizada com o intuito de verificar a originalidade e a relevância deste trabalho.

Foram encontrados alguns trabalhos envolvendo empreendedorismo/psicologia/mulher, porém nada referente à psicanálise/empreendedorismo/mulher.

Cabe esclarecer a linha divisória, profunda, existente entre psicologia e psicanálise. Enquanto o objeto da psicologia volta-se para o “eu e à consciência”, na psicanálise, o que está em jogo é o sujeito, sujeito do inconsciente, o qual originalmente advém da pulsão. Tais conceitos são abordados no item 3.2 e 3.2.1 deste trabalho.

Neste contexto, esta tese de doutorado atende ao critério de originalidade, além de se mostrar relevante em relação ao tema proposto, pois aponta, de modo diverso ao abordado por outros autores citados neste trabalho, possíveis traços estruturais que possam estar relacionados às características dos empreendedores.

² Fontes utilizadas: www.bu.ufsc.br – Referencias nacionais e estrangeiras; ISI Web of Science – Base multidisciplinar; ABI /Inform; Banco de teses da CAPES; Scielo; Science Direct; Medline; Banco de teses UNICAMP.

2 METODOLOGIA

Conforme se buscou contextualizar, a trajetória da mulher, em especial no mundo ocidental, caminha, embora em passos lentos, de maneira progressiva, rompendo paradigmas, de acordo com o momento histórico. É nesta perspectiva que, nesta tese de doutorado, optou-se por adotar o método de pesquisa qualitativa, pois, segundo Minayo (2002), o objeto das Ciências Sociais é histórico e, como tal, suas ramificações estendem-se para as sociedades atuais, bem como para sociedades futuras. Nesta perspectiva, os embates entre o novo e o que já está inscrito e adotado são freqüentes, gerando polêmica e conflito.

Enquanto histórico, o objeto das Ciências Sociais é também qualitativo, uma vez que a realidade social nada mais é que o fruto da vida individual e coletiva somadas, formando um vínculo indissociável entre o mundo real/objetivo e a subjetividade do sujeito, sendo permeado por uma gama de significados e interdependências.

É a partir de tais pressupostos que se justifica a adoção da análise qualitativa como método para este trabalho, mais especificamente através de duas linhas de pesquisa, bibliográfica e de campo. Nesta última, através de estudo de caso com uma executiva intraempreendedora, além do registro de depoimentos, livres e estruturados, buscou-se uma linha de ação mais participativa no ambiente de trabalho do sujeito de pesquisa. Os depoimentos, todos registrados, foram inicialmente gravados, transcritos, e posteriormente interpretados pela ótica psicanalítica.

Buscou-se, como objetivo maior, escutar a fala da entrevistada, suas vivências, procurando identificar, compreender e explicar, por meio das ações e relações humanas, os significados, os motivos, as aspirações, as crenças, os valores e as atitudes, enfim, através das vicissitudes que a caracterizam como intraempreendedora, localizar, com as subjetividades, e compreender os caminhos trilhados por esta mulher de sucesso, vencedora no mundo empresarial em um segmento predominantemente masculino.

O trabalho de campo, inicialmente, e sempre que possível, esteve dirigido ao ambiente de trabalho da entrevistada. Conforme Wolcott (apud LÜDKE; ANDRE,

1986), o pesquisador deve estar inserido no trabalho de campo na maior parte do tempo, devendo evitar, ao máximo, as informações advindas de auxiliares.

Segundo Bodgan e Biken (apud LÜDKE; ANDRÉ, 1988), a pesquisa qualitativa, enfocada pelo contato direto do pesquisador com a situação a ser estudada, permite a obtenção de dados descritivos, concentrando-se em destacar a perspectiva dos participantes.

O método de pesquisa desta tese de doutorado é o estudo de caso, pois: “Quando queremos estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo, devemos escolher o estudo de caso” (LÜDKE; ANDRÉ, 1988, p. 17).

Conforme Goode e Hatt (apud LÜDKE; ANDRE, 1988), o caso destaca-se por ser uma unidade que compõe um sistema mais amplo. De interesse, inicialmente particular, pode, posteriormente, assemelhar-se com outros casos ou situações. Ainda segundo os referidos autores, as características fundamentais de um caso devem atender a algumas condições.

Estudos de caso visam à descoberta. Apesar do embasamento teórico inicialmente adotado pelo investigador, estudos de caso objetivam novas descobertas. Neste enfoque, portanto, o embasamento teórico original deverá servir como pano de fundo, como elemento estrutural, a partir do qual novas instâncias poderão ser identificadas e agregadas conforme o andamento dos trabalhos.

Estudos de caso requerem a apreensão e a compreensão do contexto. A apreensão de um objeto faz-se eficaz, levando-se em consideração o contexto em que ele ocorre.

Na presente pesquisa, o contexto é uma empresa multinacional composta por 65.000 funcionários. No Brasil, nos três estados da federação gerenciados pelo sujeito da pesquisa, são 2.300 funcionários. Os estudos de caso buscam retratar a situação específica em que ocorre a problemática, pois somente assim pode-se obter dados fiéis à situação pesquisada.

Estudos de caso visam retratar a realidade em todas as suas nuances. Para tanto, recorre a amplas fontes de informações, buscando coletar dados e informações referentes aos vários segmentos, às variáveis ou aos problemas envolvidos em determinadas situações. Estes estudos também procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social.

Estudos de caso apresentam uma linguagem mais acessível do que a de outros relatórios de pesquisa, pois são informais, narrativos, podendo ser apresentados por meio de fotografias, colagens, *slides*, discussões, mesas redondas. Para que a execução da pesquisa seja coerente, é necessária a determinação de um recorte pontual para atingir propósitos do estudo de caso e para que se possa chegar à compreensão mais completa da situação estudada.

Nos estudos de caso, faz-se a seleção e delimitação do caso. Trata-se de um aspecto decisivo, pois o caso deve ser significativo para merecer investigação e, por comparações aproximativas, deve ser apto para se fazer generalizações a situações similares, ou autorizar inferências em relação ao contexto da situação analisada.

Com relação ao desenvolvimento de um estudo de caso, Nisbet e Watt (1978) ressaltam três importantes fases a serem observadas.

A primeira fase, denominada aberta ou exploratória, caracteriza-se como uma fase mais incipiente e, à medida que os estudos desenvolvem-se, tornam-se mais delineados. É uma fase em que pode ocorrer reformulação ou abandono de questões, conforme a relevância e o enfoque dos estudos.

A segunda fase caracteriza-se por ser mais sistematizada em termos de coleta de dados. Nesta etapa, o pesquisador pode utilizar instrumentos mais ou menos estruturados, técnicas mais ou menos variadas, e sua escolha determinada pelas características próprias do objeto estudado. O trabalho de campo do estudo de caso deve reunir e organizar um conjunto comprobatório de informações. A coleta de dados pode exigir negociações prévias para se aceder aos dados que dependem de consentimento de hierarquias rígidas ou cooperação de pessoas. Neste trabalho, além das observações, optou-se por gravar e transcrever as informações colhidas através de entrevistas, objetivando interpretá-las conforme pressupostos psicanalíticos.

A terceira fase envolve a análise de conteúdo, interpretação sistemática e a elaboração do relatório final, quando o pesquisador junta as informações, elabora-as e também as torna disponíveis aos informantes.

Para este estudo de caso, a primeira técnica adotada é “Histórias de Vida”, que não é uma simples conversa neutra ou despretensiosa, ao contrário, é uma coleta de dados relatados pelos autores sociais que vivenciam uma certa realidade ora sendo focalizada. Para Garet R. Jones (apud OLABUENAGA;

ISPIZUA, 1989), “histórias de vida”, como método de pesquisa qualitativa, é a técnica que mais permite ao investigador compreender o meio social de um indivíduo.

Como técnica de entrevista, diferentemente das entrevistas focadas, “histórias de vida” não se restringem a pesquisar um aspecto isolado e particular, mas as múltiplas maneiras através das quais um sujeito posiciona-se e articula-se em sua dinâmica de vida.

Para Olabuenaga e Ispizua (1989), histórias de vida podem ser obtidas através de diários, depoimentos, autobiografia escritas pelo sujeito. Neste trabalho, elegeu-se o discurso livre como técnica. As histórias de vida orais possibilitam captar informações dos mais variados segmentos da vida de um determinado sujeito, tais como: relações sociais, familiares, afetivo-emocionais, educacionais; as expectativas; os anseios; os medos; as fantasias; as fases críticas; as experiências de vida, da infância até a vida adulta. Enfim, trata-se de uma técnica que possibilita a apreensão do maior número de episódios que permeiam a vida do entrevistado. Neste mesmo enfoque, Denzin (apud MINAYO, 1994) alega que as “histórias de vida” são permeadas pelas experiências vividas por um sujeito, revelando o modo como este interpreta e define suas experiências.

Conforme diferencia Denzin, (apud MINAYO, 1994), há duas propostas para a técnica de “história de vida”: completa e tópica. Nesta última, privilegia-se um tema específico a ser pesquisado, um tema já predeterminado pelo pesquisador. No primeiro caso, na história completa, busca-se o relato, o mais completo possível, desde a infância até o momento atual. Evidentemente, como já anteriormente argumentado, não se espera uma racionalidade discursiva temporal/seqüencial dos fatos vividos pelo sujeito da pesquisa. Os relatos orais, via de regra, não trazem uma linearidade discursiva pré-determinada e tampouco racional. Neste sentido, o pesquisador deve ser neutro, o que não quer dizer passivo. A neutralidade reside em não “colocar palavras na boca” do entrevistado ou ainda em não esperar ouvir um conteúdo específico, já imaginado pelo entrevistador. Sua escuta, atenta, apenas lhe permite pontuar, solicitar para que se fale mais sobre determinado fato, sobre as retomadas e perdas de assunto, as idas e vindas, os lapsos, os gestuais, a emoção, o tom de voz, a ênfase, as quebras seqüenciais, as interrupções através do silêncio, entre outros aspectos.

Nas “histórias de vida completas”, a única diretriz fornecida ao informante é a de que ele fale sobre sua vida, de modo mais completo possível, procurando lembrar fatos, lugares, pessoas, de forma detalhada, não se preocupando em buscar coerência em seu livre relato, posto toda a sua fala ser considerada importante.

Sólo captando los procesos y los modos como los individuos captan y crean su vida social, podremos captar el significado subjetivo que las cosas poseen para ellos (...) al buscar este sentido subjetivo, adopte un planteamiento de interpretar significados más que de encontrar causalidades. (OLABUENAGA; ISPIZUA, 1989, p. 221).

Portanto, na perspectiva de que os significados são mais importantes que as causas, a racionalidade discursiva e temporal adquire significância menor.

Para Olabuenga e Ispizua (1989), a escolha de um protagonista para relatar sua “história de vida” pode ser dirigida a um elemento marginal ao grupo em que se insere, por se encontrar exilado de seu grupo social e de sua cultura. Por outro lado, frente a um outro expoente, diferenciado pela riqueza de sua vida pessoal e profissional, segundo os autores, também se aplica o critério de marginalidade, uma vez que se afasta da grande maioria da classe social a que pertence. Segundo os autores, histórias de vida, como técnica, também se aplicam a sujeitos não-marginais, isto é, aqueles que fazem parte da “normalidade”, como a maioria representativa da realidade social.

Na estruturação deste estudo de caso, utiliza-se a “história de vida”, envolvendo o segundo caso, de marginalidade, ou seja, uma mulher, uma executiva atuante em um segmento eminentemente masculino. Além deste fato, ressalta-se que, dentre os doze países que sediam esta empresa, trata-se da única mulher a ocupar o cargo de Gerente Operacional. Não obstante, no Brasil, dentre os doze estados de atuação da referida empresa, é a única mulher a gerenciar três estados concomitantemente: Minas Gerais, Rio de Janeiro e Santa Catarina, que são os maiores e mais importantes do território nacional, perfazendo um total de 22 filiais ou unidades de negócios.

Como se pode perceber, o protagonista em questão atende ao critério de marginalidade acima exposto.

Cabe ainda enfatizar que, conforme Valles (1997), a técnica de coleta de dados “histórias de vida” configura-se como uma modalidade especial para um estudo de caso.

Conforme Haguette (1997), “histórias de vida”, como técnica de captação de informações, requer complementaridade através de outras técnicas a fim de confirmar ou cruzar informações, verificando a veracidade dos fatos.

As características mais mencionadas em relação a esta técnica, “histórias de vida”, foram as seguintes:

- a) A decisão do relato fica por conta do sujeito entrevistado;
- b) Uma história de vida não pode restringir-se a um único encontro;
- c) Podem ser utilizadas tanto em casos particulares, como em análises de coletividades e sociedades;
- d) Há dificuldades em relação à duração das mesmas, acrescido da transcrição;
- e) Elas devem ser completadas por outras técnicas; e
- f) A análise é geralmente demorada.

Com relação à necessidade de complementaridade da técnica, utilizou-se da técnica de entrevista estruturada ou dirigida, com intuito de se obter depoimentos mais específicos das características do objeto em estudo, isto é, a mulher intraempreendedora. Uma terceira técnica reitera-se é a técnica de coleta de dados através da observação participante.

Cabe ainda mencionar que, antes mesmo do processo de coleta de dados, é necessário o estabelecimento de confiança entre informante e pesquisador, buscando propiciar uma relação menos formal, mais espontânea.

Para Olabuenaga e Isquierdoz (1989), a duração das entrevistas de “histórias de vida”, necessariamente, é mais prolongada que as entrevistas comuns em razão de não apresentarem nenhum material previamente estruturado. Embora se trate de uma questão óbvia, deve haver um clima de confiança, um “estar à vontade”, um “*rapport*” previamente estabelecido entre pesquisador/pesquisado, sem, contudo, ultrapassar as regras do trabalho e os limites formais entre os envolvidos.

Com relação ao tempo de duração das entrevistas, Queiroz (1988) salienta a importância do pesquisador em se ater aos possíveis indícios de cansaço

do pesquisado (e também de seu próprio). De maneira geral, não deverá ultrapassar a duas horas. Cabe salientar, porém, que uma hora de coleta de informações, gravadas requer um longo tempo de transcrição, podendo exigir mais de 8 horas de transcrição.

Para este estudo de caso, as entrevistas são, inicialmente, gravadas e, posteriormente transcritas. Na seqüência, é elaborada uma análise a partir da ótica psicanalítica.

Neste enquadramento, Meihy (1998, p. 17) ressalta: “Quer seja para o arquivamento de experiências, ou para promover o entendimento ou explicação de determinadas situações, a história oral deve obedecer a um sentido prático, utilitário e dialogar com a comunicação pública”.

Conforme esse autor defende, o relato oral, as histórias de vida, sempre são uma história do tempo presente, sendo reconhecida como viva.

É, portanto, uma comunicação verbal e como tal reforça a importância da linguagem e do significado da fala, “o que é que se disse através daquilo que foi falado”.

Neste sentido, a escuta do autor desta tese, como profissional atuante na clínica psicanalítica, configura-se como um aspecto favorável na condução de tais entrevistas. Uma escuta/busca das experiências de sujeitos únicos, protagonistas de suas histórias de vida, com suas representações e conceitos que elaboram e que, portanto, ocupa o centro e referências das análises e interpretações na pesquisa qualitativa.

Para a organização e confecção do relatório feita por meio de um volume substantivo de documentos, rascunhos, notas de observação, transcrições, estatísticas, e por outros, coligidos em campo, estes devem ser reduzidos ou indexados segundo critérios predefinidos para que se constituam em dados que comprovem as descrições e as análises de caso.

2.1 Resultados Esperados

Para este estudo de caso, a partir de pesquisa bibliográfica e de campo, busca-se, através dos postulados psicanalíticos, identificar em mulheres empreendedoras traços de transgressão, um componente diferencial da estrutura perversa, compatível com as peculiaridades da ação empreendedora; e também resgatar a posição da mulher no mundo organizacional.

Com relação ao ensino do empreendedorismo, em especial à estrutura perversa/traços de perversão na ação empreendedora, proporcionar uma linha de atuação com subsídios que contribuam para com a assimilação dos princípios empreendedores ainda nas primeiras etapas do desenvolvimento infantil, até mesmo na pré-escola, período em que as estruturas psíquicas ainda não se encontram cristalizadas.

E mais, com relação a adultos, ir além dos programas acadêmicos do ensino do empreendedorismo, pensando em se criar propostas alternativas, com técnicas psicodinâmicas, direcionadas através de trabalhos/treinamentos **sistematizados**, propiciando àqueles que abrigam componentes empreendedores, ainda em estado latente, uma perspectiva de rever valores pessoais, atitudes, posicionamentos e um possível redirecionamento na história de vida de cada um.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Empreendedorismo

3.1.1 História do Empreendedorismo

Conforme Bom Angelo (2003), a raiz do termo empreendedorismo remonta 800 anos.

Advindo do francês *entreprendre*, é um termo que implica em se fazer algo, ou simplesmente empreender. No sentido etimológico, “[...] entre + pendre. Entre (do latim inter) designa espaço que vai de um lugar a outro, ação mútua, reciprocidade e interação. Pendre (do latim prehendere) significa tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude” (BOM ANGELO, 2003, p. 25).

Na França do Século XVI³, o termo empreendedorismo passou a ser associado àqueles homens envolvidos na coordenação de operações militares. Posteriormente, começou a ser utilizado referindo-se às pessoas que se associavam com proprietários de terras e trabalhadores assalariados. Contudo, este termo era também usado para denominar outros aventureiros, tais como construtores de pontes, empreiteiros de estradas ou arquitetos.

Em 1730, segundo Bom Angelo (2003), um irlandês, Richard Cantillon, tido como um grande teórico em economia, que havia residido na França, foi o responsável pela inserção do termo no idioma inglês, com a proposta “*entrepreneur*”, cujo sentido estava atrelado àqueles que trabalhavam por conta própria, enfrentando os riscos inerentes da empreitada na busca do seu próprio status econômico.

Posteriormente, para Smith, em 1743, o empreendedor era visto como um proprietário capitalista, um fornecedor de capital e, ao mesmo tempo, um

³ Seminário da Disciplina EPS 1012, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – Doutorado - UFSC

administrador que fazia um elo entre o trabalhador e o consumidor. Esta visão era decorrente de uma tendência da época, em que os empreendedores eram considerados como aqueles cujo único objetivo era a obtenção de dinheiro. Este assunto bastante polêmico será abordado no decorrer do trabalho.

Ainda relacionado historicamente ao termo empreendedorismo, do início do século XIX, cabe citar que o termo é atribuído ao economista francês, Jean Baptiste Say. Em “Tratado de Economia Política”, por volta de 1800, o autor define a ação empreendedora como o ato de agregar todos os fatores de produção e descobrir no valor dos produtos a reorganização de todo capital que ele emprega.

Já neste trabalho, o autor apresenta algumas das características que identificam um empreendedor, a saber: julgamento, perseverança e um conhecimento não somente nos aspectos administrativos dos negócios, mas do mundo.

Com a publicação da obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, de Schumpeter (1985), a visão do empreendedorismo adquiriu um novo significado, estando referido como a máquina propulsora do desenvolvimento da economia, atuando através de posturas inovadoras e criativas. Nesta visão, a essência do empreendedorismo está ancorada nos processos de observação, percepção e aproveitamento de novas oportunidades aplicadas no âmbito dos negócios e das atividades tradicionais, ou seja, na criação e recriação de novos produtos e serviços, inovando no sistema da produção, explorando recursos e matérias, sobrepondo-os aos antigos métodos menos eficientes e mais caros e, assim, alcançar novos mercados. É neste sentido que o empreendedor subverte a ordem econômica. Esta visão iria influenciar outros autores, que despertam para a questão da inovação.

Em âmbito mundial, é inegável que a humanidade tem passado por profundas transformações, as quais geraram sensíveis melhorias na qualidade de vida de todos.

Da criação do avião em 1903 ao seqüenciamento do genoma humano, passando pela ida do homem ao espaço sideral, as conquistas da humanidade do último século superam a somatória de todas as criações envolvidas nos séculos antecedentes nas mais complexas atividades humanas.

Obviamente, estas alterações são conseqüências do espírito inovador, subversivo, inquieto, ousado e criativo de pessoas diferenciadas, cujas visões transcendiam à grande maioria.

Na esfera da economia/administração, ao longo do século XX, segundo Dornelas (2001), pode-se observar sucessivas propostas de estilos e conceitos administrativos. Conceitos que adquiriam pujança, um sobre o outro, conforme os contextos culturais, sócios-políticos e econômicos vigentes, aliados ao desenvolvimento tecnológico e à consolidação do capitalismo:

[...] no início do século, foi o movimento da racionalização do trabalho; na década de 1930, o movimento das relações humanas; nas décadas de 1940 e 1950, o movimento do funcionalismo estrutural; na década de 1960, o movimento dos sistemas abertos; nos anos 70, o movimento das contingências ambientais. (DORNELAS, 2001, p. 20).

Na atualidade, Dornelas (2001), em consequência da velocidade das mudanças tecnológicas, da sofisticação dos meios de produção, do incremento da economia, a crescente exigência pela maximização da qualidade de produtos e serviços, entre outros, exigem o espírito do empreendedorismo como um movimento a ser adotado.

Por isso, o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riquezas para a sociedade [...]. O contexto atual é propício para o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores. Por esse motivo, a capacitação dos candidatos a empreendedor está sendo prioridade em muitos países, inclusive o Brasil, haja vista a crescente preocupação das escolas e universidades a respeito do assunto, por meio da criação de cursos e matérias específicas de empreendedorismo [...] (DORNELAS, 2001, p.21).

A partir deste contexto, pode-se pensar que “[...] o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20.” (TIMMONS apud DOLABELA, 1999, p. 29).

Embora polêmica, a importância do empreendedorismo como princípio a ser seguido, no desenvolvimento econômico das nações, não pode deixar de ser considerado. Segundo Dornelas (2001), o crescimento do empreendedorismo tem sido o ponto central de políticas econômicas de muitos países.

O autor destaca um estudo elaborado pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)⁴, desenvolvido através de universidades e institutos de vários países como forma de subsidiar informações para os governos e também da iniciativa privada na adoção de políticas de incentivo. No Reino Unido, em 1998, ocorreu uma publicação referindo-se à necessidade de se intensificar o empreendedorismo na região, com vistas em tornarem-se mais competitivos.

Na Alemanha, há um número crescente de programas que proporcionam recursos financeiros e apoio a novas empresas. Conforme Dornelas (2001), na década de 1990, cerca de 200 centros de inovação foram estabelecidos.

Na Finlândia, em 1995, o Ministério do Comércio e da Indústria criou um programa com o intuito de dar suporte às iniciativas de criação de novas empresas e, assim, em muitos outros países, o que mostra a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento da economia dos países.

Bom Angelo (2003) destaca uma grande variedade de programas de incentivo ao empreendedorismo não somente por parte da ação dos governos, mas também por muitas organizações multinacionais.⁵

No Brasil, é somente a partir de meados da última década que as publicações referentes ao tema do empreendedorismo têm sido mais freqüentes e, portanto, segundo Bom Angelo (2003), encontra-se ainda em fase embrionária, principalmente quando comparado a outros países, em especial, os Estados Unidos, cujo movimento empreendedor dos últimos vinte anos foi o responsável pela criação de 90% dos empregos, além de 95% das inovações radicais e 50% das inovações tecnológicas.

Segundo Bom Angelo (2003), dentre os 37 países que compõe o GEM, o Brasil encontra-se na sétima posição em relação à criação de novos empreendimentos, sendo que os maiores índices estão entre os países em desenvolvimento.

O autor fornece alguns dados referentes a este quadro no Brasil:

a) Dentre 100 adultos da PEA (População Economicamente Ativa), 13,5 são empreendedores;

⁴ Conforme Dornelas (2001), são 37 os países a comporem o GEM, incluindo o Brasil, cuja representação é ocupada pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná.

⁵ Conferir Bom Ângelo (2003).

- b) As mulheres representam 40% da totalidade dos empreendedores, o que as coloca entre as maiores taxas dentre os 37 países;
- c) Diminuição da intervenção de incentivo governamental, aliado à farta burocracia e escassez de capital, com baixa divulgação dos programas de financiamento vigentes;
- d) Fraca tradição em políticas de investimentos;
- e) Vasta extensão territorial aliada às diversidades regionais/culturais;
- f) Fraca infra-estrutura e escassa mão-de-obra especializada;
- g) Insegurança decorrente do ambiente político e econômico do novo governo;
- h) Necessidade de aprimoramento do sistema educacional que estimule o espírito empreendedor; e
- i) Não-existência de proteção legal dos direitos de autoria intelectual.

Como se denota, trata-se um quadro pouco estimulante à iniciativa empreendedora.

Segundo Bom Angelo (2003), a análise do GEM possibilita enquadrar as ações empreendedoras conforme a motivação para a criação do negócio. Para o autor, as referidas ações ocorrem por oportunidades ou necessidades, sendo que o empreendedorismo por necessidade é o mais atuante nos países do terceiro mundo.

Dentre os 37 países contemplados pelo GEM, 34 apresentam taxa de empreendedorismo por oportunidades maior que a taxa de necessidade. Somente três países encontram-se com taxas de necessidades acima das de oportunidades, que são Brasil, Argentina e China, sendo que, em 2002, o Brasil apresentou a maior taxa entre todos os países pesquisados, ou seja, um percentual de 55,4 dos novos empreendedores.

3.1.2 Mulher: da ante-sala da civilização até a sala da presidência

Uma vez que a população alvo desta tese envolve mulheres empreendedoras, com o intuito de contextualização temática, faz-se necessário resgatar, ainda que através de uma brevíssima passagem, alguns dos momentos da trajetória histórica da mulher. Uma história escrita ao longo dos séculos, cujos reflexos, embora de maneira velada, ainda se encontram presentes.

Em “Mulheres que Abrem Caminhos – e o que os homens têm a ver com isso”, de Lobos (2002), o autor destaca significativos episódios históricos que apontam a influência da cultura na disseminação das falácias que determinaram o lugar ocupado pelas mulheres, desde as primeiras civilizações até os dias atuais.

Conforme o autor, o instrumento de dominação da mulher deve-se à cultura, que não é natural, é criada pelo homem, inicialmente, por meio de uso e costumes, e, posteriormente, por meio de leis e mandamentos. Trata-se de uma visão que desarticula a diferenciação sexual do substrato biológico. Esta é também a visão do conceito de gênero, segundo a qual as diferenças entre masculinidade e feminilidade são construídas pelas relações contrastivas entre homens e mulheres, conforme a cultura.

Nos primórdios da civilização, por volta de 1600 a.C., segundo Lobos (2002), a Grécia fora invadida pelos dórios, um povo bárbaro e guerreiro. Até então, os aqueus dominavam o mundo grego através da cidade de Micenas, onde a mulher mantinha um espaço de destaque na sociedade da época, sendo a descendência familiar passada de mãe para filho. Vencidos, os aqueus foram expulsos para as ilhas jônicas e, como todo povo derrotado, tiveram seus costumes extintos, entre eles, o matriarcado.

No ano 800 a.C., os poemas épicos de Homero, os quais enalteciam a guerra, atribuíam aos covardes o qualificativo de mulher. Incrivelmente, a leitura desta passagem, neste momento, faz lembrar a infância, quando um menino, ao chorar, por qualquer que fosse o motivo, era, e ainda o é nos dias atuais, chamado em coro pelos amiguinhos de “mulherzinha, tira a calça e põe sainha”, ou ainda pelos pais, através do quase extinto, “homem que é homem não chora”, frase que leva a pobre vítima a sofrer ainda mais do que a possível dor física que esteja

sentindo. Hoje, já se autoriza o direito ao choro também para homens. Nesta passagem, percebe-se nitidamente a influência da cultura na estigmatização da mulher, como emotiva e vulnerável.

Conforme Lobos (2002), a religião também trouxe contribuições para o subjugo da mulher. O Pentateuco⁶ hebreu (1150 a.C.) defendia que a palavra de uma mulher somente teria valor com o aval de um homem, marido ou pai.

Nos rituais católicos do matrimônio, ainda hoje, pode-se constatar, pelas passagens bíblicas nos sermões proferidos por alguns sacerdotes, “ensinamentos cristãos” do dever e submissão da mulher em relação ao marido.

Na Roma de 450, segundo as Doze Tábuas, atribuídas a Rômulo, fundador e imperador da cidade, os súditos eram conclamados a criarem todo filho homem e tão somente a primeira filha mulher. Esta aberração, desconhece-se as razões, dar-se-iam, possivelmente, em função das guerras, da necessidade de força física para os combates.

No início do primeiro milênio, Cícero, senador Romano, pregava que todas as mulheres ficassem sob a guarda masculina, uma vez que suas faculdades intelectuais seriam rebaixadas.

No século IX da Europa civilizada, o papel da mulher como mãe e esposa submissa ainda permaneceu. Com o mercantilismo e o surgimento de novas cidades, o distanciamento entre homens e mulheres tornou-se ainda mais acentuado. As manifestações pela obtenção da autonomia feminina eram punidas com a desonra e, muitas vezes, com a morte: “[...] cem mil mulheres européias morreram estranguladas, queimadas, afogadas, ou decapitadas entre 1300 e 1500 d.C” (LOBOS, 2002, p. 41).

As razões eram decorrentes das suspeitas de que essas mulheres mantinham pacto com o demônio, que estavam envolvidas com rituais de magia ou bruxaria. Segundo o autor, o percentual de homens acusados das mesmas práticas é significativamente menor.

Com o Renascimento do século XV, surgem novos enfoques com relação ao mundo espiritual e físico, mas a condição da mulher permaneceu intacta.

Posteriormente, com a Revolução Francesa, o lugar da mulher ainda permanecia etéreo. Continuava sem cidadania, sem autoridade legal e sem

⁶ Os cinco primeiros livros do Velho testamento, atribuídos a Moisés.

educação especializada. Haja vista, em 1793, um grupo de mulheres fora banido do recinto onde ocorria uma sessão da Comuna de Paris: “É horrível, contrário a todas as leis da natureza, que as mulheres queiram se igualar ao homem” (LOBOS, 2002, p. 41). O desatino fora feito pelo legislador responsável pela sessão.

Em sua narrativa histórica, o autor pontua: “Quatrocentos anos antes de cristo, Aristóteles, o cientista pioneiro, ensina Alexandre O Grande, que: ‘O macho é superior por natureza, e a fêmea inferior; e enquanto um governa, a outra é governada’” (ANDERSON; BONNIE S; JUDITH P. apud LOBOS, 2002, p. 23).

Dois mil anos depois, com a invenção do termo “histeria”, por Platão, referindo-se a insaciabilidade sexual da mulher, um famoso escritor e cientista francês, “Rabelais”, defendia a mesma idéia da supremacia do homem em relação à mulher (LOBO, 2002).

Em 1871, Darwin (apud LOBOS, 2002, p. 27) proclamava: “O homem é mais corajoso, determinado e enérgico que a mulher, e (também) possui gênio mais inventivo”

Através das duas guerras mundiais, prossegue o autor, as mulheres passam a desempenhar funções consideradas masculinas e, com o socialismo, adquiriram o direito de voto.

A partir deste enfoque histórico, faz-se necessário resgatar, na história do país, alguns episódios na trajetória de algumas das pioneiras responsáveis pela inserção da mulher em um novo contexto, uma forma de pensar a temática da mulher empreendedora no contexto atual.

Com a queda do Império (1889), o sistema sócio-político e cultural brasileiro é invadido por sólidas transformações. Influenciados pelo positivismo de Augusto Conte (1798 a 1855), os mentores do movimento republicano trazem, com a República, significativas mudanças no cenário nacional.

Tais transformações, como não poderiam deixar de ser, também trouxeram conseqüências em relação ao papel ocupado pela mulher nestes primórdios republicanos, e ainda na atualidade, embora de maneira velada.

Sob influência do positivismo, a mulher era considerada como superior ao homem somente na esfera afetiva e espiritual, por ser sentimental e ter grande capacidade para amar. Considerada inferior ao homem por ser ineficaz na política e na esfera administrativa, entretanto, havia exceção à administração do lar.

Como se percebe, trata-se de uma visão espantosamente depreciativa, uma vez que, a partir da diferenciação sexual/anatômica, naturaliza a mulher, amalgamando-a, enquadrando-a como um ser pré-determinado a exercer funções que não requerem a implicação de elementos cognitivos e racionais mais complexos. Este enfoque anátomo-biologizante, ou ainda galgado nos princípios do cristianismo, em que o papel da mulher é o de ser subserviente ao homem, não é, entretanto, compartilhado por algumas correntes atuais que estudam a questão da mulher.

Segundo o enfoque positivista, a mulher não podia ser representada como um sujeito moral e legal, e, sua exclusão da vida política e civil, portanto, não requeria qualquer base de legitimação.

Trata-se de uma visão preconceituosa até mesmo ante os não-defensores de manifestações feministas, ou seja, uma abordagem que naturaliza a condição feminina. Neste sentido, é factível que muito da produção cultural/intelectual perdeu-se. Quantas destas mulheres não tiveram calado suas vozes, quanto não foi dito, quanto não foi escrito ao longo da história?

Com a pesquisa bibliográfica, conheceu-se "Dicionário Mulheres do Brasil", organizado por Schumacher e Vital Brazil (2000). Nesse texto, fala-se sobre a condição da mulher de 1500 até os dias atuais, e travou-se conhecimento da epopéia ocorrida com mulheres empreendedoras, histórias que fascinam e aguçam os sentidos.

Embora não seja o objetivo maior, destaca-se, a título de ilustração, sob o risco de incorrer-se em injustiça ao se preterir a saga de outros milhares de mulheres que fizeram parte da história no Brasil, algumas passagens ilustrativas de uma luta transcorrida durante séculos de opressão feminina.

Tem-se, atualmente, no Brasil, um grande número de mulheres a exercerem, em muitos casos com magistral desenvoltura, importantes cargos políticos/administrativos. Porém, o caminho para este cenário foi árduo.

Conforme Schumacher e Brazil (2000), somente na segunda década do século XX uma mulher veio a ocupar um cargo político. Alzira Soriano (1897-1963) foi a primeira mulher eleita no Brasil e na América Latina, em 1928, para um cargo público como prefeita. O inusitado da façanha culminou em notícia veiculada no *New York Times* em 8 de setembro de 1928. Até este ponto, entretanto, Alzira Soriano tivera que conviver com desafios, entre os quais, a crença vigente que mulher

pública era sinônimo de prostituta. Muitas vezes insultada, Alzira, viúva aos vinte e dois anos e mãe de três filhos, chegou às vias de fato, atracando-se fisicamente com seus oponentes. Conforme os autores, a vitória de Alzira, com 60% dos votos, levou seu adversário a mudar de cidade, tal a “humilhação” em ter sido derrotado por uma mulher.

Na esfera acadêmica, entre outras, os autores referem-se à Rita Lobato Velho Lopes (1867-1954). Hoje, ao se observar as milhares de jovens atuantes na vida universitária, no cotidiano da prática acadêmica, é de se pensar em injustiça, quando se imagina que possivelmente a quase maioria destas moças, sequer um dia, ouviu falar em seu nome. Ou pior, talvez nem cogitem que os primórdios universitários estariam marcados como exclusividade do universo dos homens.⁷ Há que se ressaltar sobre seu arrojo, de Rita Lobato, e, por que não, empreendedorismo? Fundada pelo príncipe regente D. João, em 1808, a primeira escola de ensino superior no Brasil teve Rita Lobato Velho Lopes como a primeira cidadã brasileira agraciada com o grau superior, um episódio que ganhou manchetes em todo país. Rita formou-se em medicina, em 1889, 77 anos após a fundação da Faculdade de Medicina da Bahia.

Durante todo seu tempo de academia, Rita Lobato fora desafiada, estigmatizada e marginalizada por companheiros. Entretanto, não se abateu, enfrentou preconceitos e seu feito abriu caminho para que outras emprendessem pelos mesmos caminhos.

Outra mulher a ser destacada é Ermelina Lopes Vasconcelos (1866 - 1952?)⁸, primeira carioca e segunda brasileira a obter o grau superior no Brasil. Conforme Schumacher e Brasil (2000), Ermelina ingressou na vida acadêmica em 25 de abril de 1884, não antes de sofrer severas resistências de seus pais, e formou-se em 1888. Para se entender a grandeza de sua façanha, acrescenta-se que: "A defesa da tese foi na manhã de 19 de dezembro de 1888 e a solenidade foi presidida pelo imperador Pedro II, que a cumprimentou com admiração" (SCHUMACHER; BRAZIL, p. 205).

⁷ Conforme a psicanálise, masculino e feminino não estão atrelados ao sexo biológico, ao aparato anatômico, razão pela qual se utiliza aqui o substantivo homens. Este tema será abordado na sequência deste trabalho.

⁸ Os autores não possuem dados precisos com relação à data de falecimento de Ermelina Lopes Vasconcelos.

Ainda segundo os autores, uma enorme aglomeração fora formada em frente ao prédio. Na seqüência, uma passeata acompanhou Ermelina pelos mais importantes locais do Rio de Janeiro, sendo que, no trajeto, fora saudada por Rui Barbosa, José do Patrocínio, Quintino Bocaiúva, entre outras personalidades.

Na área da educação, destaca-se Carmem Portinho, engenheira formada em 1925, ano em que começou a dar aulas no colégio Pedro II. "O fato de uma mulher ministrar aulas num internato masculino foi considerado um escândalo" (SCHUMAHER; BRAZIL, p. 205), sendo que o próprio ministro da justiça opôs-se à sua nomeação, embora sem êxito.

Retomando ao texto de Paixão (1996), a autora salienta que, ao final do século XIX, uma jornalista francesa erradicada no Brasil, Marguerite Durand, edita o primeiro jornal em que divulga suas idéias em defesa dos direitos da mulher. A equipe editorial era totalmente composta por mulheres.

Ao se recortar estas ilustrações históricas, assinala-se que, desde estes primórdios obscuros, a mulher vem adquirindo, ainda que com muita luta, o lugar que lhe fora negado até então. Os episódios aqui destacados revelam que as primeiras mulheres a cursarem o nível superior, ou ainda a ingressarem na política ou no ensino, derrubam por terra a idéia do positivismo continiano de haver lugares masculinos e femininos pré-determinados.

Sob o título "Doutoras em Expansão", publicado na revista Veja de 14 de março de 2001, constata-se a importância destas primeiras empreendedoras a buscarem sua inserção profissional em um mundo pertencente, até então, ao universo dos homens.

Neste artigo, trava-se conhecimento do censo desenvolvido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, que aponta para as alterações no perfil dos pesquisadores brasileiros, a começar pela mudança de gênero, ou seja, em lugar de nominar "o cientista", cada vez mais será necessário designar "a cientista", haja vista o aumento de mulheres voltadas para pesquisas laboratoriais, o que se deve à derrubada de arraigados estigmas depreciativos e o notável avanço na educação das mulheres.

Apesar desta feliz constatação, na seqüência da mesma reportagem, depara-se ainda ante a presença de preconceitos que insistem em atrelar atividade e passividade, respectivamente, ao gênero, masculino/feminino, ou seja, que as mulheres interessam-se mais por lidar com pessoas, com assuntos sociais e

artísticos, e os homens, com coisas, com temas realísticos e investigativos. É um paradoxo, visto que os levantamentos do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq) mostram que nas faixas etárias mais jovens, até 24 anos, as moças são maioria, na proporção de seis para quatro. E mais, segundo estimativas, em três anos, as mulheres tornar-se-ão a grande maioria na totalidade dos pesquisadores, independentemente da faixa etária⁹.

Indubitavelmente, o século XX configura-se como o espaço das conquistas femininas, obtidas com esforço e determinação de mulheres que não aceitavam sua condição de inferioridade, partindo para a conquista dos espaços públicos na educação, arte e literatura, e na obtenção do direito ao voto, passando, com os movimentos feministas dos anos de 1960 em favor da igualdade de direitos, na defesa ao uso da pílula anticoncepcional e ao direito ao aborto. Até os dias atuais, a mulher vem ocupando posições significativas nas mais diversas áreas política, educacional, administrativa, empresarial, entre outras (embora se considere que ainda está distante de sua plenitude).

Neste período de globalização, como a vertiginosa velocidade das mudanças afeta os sistemas em geral, novos paradigmas fazem-se necessários para a sobrevivência das instituições, ainda que esporadicamente, através da imprensa em geral, destaca-se as grandes instituições, públicas e privadas, em que a atuação de mulheres é modelo a ser destacado.

Apesar de suas conquistas, o pensamento aristotélico de que “homem manda e mulher obedece” ainda habita o imaginário não somente dos homens, mas das próprias mulheres. Os ensinamentos de obediência, submissão e sacrifício, passados de mãe para filhas, a idéia de maternidade como sinônimo de doação (anulação?), entre outros, principalmente nas camadas sócio-culturais menos privilegiadas, são ainda largamente cultuados.

Coincidentemente, o pesquisador desta tese, ao folhear um periódico local, observou uma pequena matéria sobre uma empresária catarinense da cidade de Joinville, a qual era tema de destaque pelo trabalho desenvolvido em suas empresas. Dentre seus vários depoimentos, destaca serem seus maiores defeitos “a teimosia e a impulsividade”, duas das características, entre outras, que os estudiosos do empreendedorismo destacam no perfil dos grandes empreendedores.

⁹ Na atualidade, no total de pesquisadores, os homens são maioria, com 56%, e as mulheres, 44%.

Para Pinchot III (1989), um dos traços mais marcantes de um empreendedor é a falta de disponibilidade para aceitar qualquer tipo de negativa, de submeter-se a sistemas hierárquicos, isto é, resistir ante qualquer situação que lhes impeça a livre iniciativa na busca de suas realizações, as quais são pautadas através de ações criativas e inovadoras. Portanto, elementos comuns a ambos os sexos e que instiga a pensar sobre o perfil do empreendedor, homem ou mulher, sobre as possíveis características psíquicas que os diferem de outros que não obtêm sucesso em seus empreendimentos, seja na vida pessoal ou profissional, em todo e qualquer contexto social.

Retorna então, uma pergunta que não quer se calar: Qual o perfil do empreendedor? Quem é o empreendedor? Como alguém se torna (se é possível) empreendedor?

Os pontos aqui brevemente arrolados incitam à reflexão, tratando-se de uma questão profundamente instigante e que leva a pensar em como a psicanálise, disciplina que sustenta o referencial teórico do autor desta tese, poderia trazer contribuições sobre o tema. Pergunta-se aqui se seria lícito inferir sobre a existência de um diferencial na estrutura psíquica de pessoas consideradas como empreendedoras?

Vários são os autores que apontam no perfil de empreendedores características muito especiais que os diferem de outros não considerados como tal. Quais seriam os elementos ou fatores constituintes da estrutura e dinâmica psicológica de tais sujeitos? E mais, há diferenças entre homens e mulheres? Em caso positivo, quais seriam estes elementos? O que é e como se constitui um empreendedor, e mais especificamente, a mulher empreendedora?

A resposta, como não poderia deixar de ser, gera controvérsias. Desde sua criação como ciência independente da filosofia e da fisiologia, a psicologia contempla uma diversidade de escolas com diferentes métodos de investigação e distintos objetos. O objetivo aqui, entretanto, não é adentrar nas peculiaridades teóricas de cada uma das escolas psicológicas, coisa que outros estudiosos o fariam melhor. A proposta é pesquisar o tema do empreendedorismo e fazer uma articulação com a ótica psicanalítica.

Cabe reiterar que, enquanto, para a psicologia em geral, o objeto enfocado dirige-se ao “eu”, à imagem e à consciência, para a psicanálise, a questão posta em jogo é a do “Sujeito”, o qual irá se constituir através de uma complexa

dinâmica atrelada ao conceito psicanalítico do complexo de Édipo, da castração e da esfera simbólica, instâncias que determinarão a constituição deste sujeito, marcando-se que é a *posteriori* que se pode falar deste sujeito atrelado ao inconsciente. Trata-se, portanto, de um recorte que se distancia das escolas psicológicas que contemplam seus objetos na bagagem hereditária, ou ainda, nos aspectos relacionados ao “eu”, à consciência.

3.1.3 Empreendedorismo/Empreendedor

Na língua portuguesa, o termo empreendedorismo é uma derivação do latim *imprehendere*. Já no contexto econômico, refere-se à criação de um novo negócio. No Merriam-Webster Dictionary, conforme destaca Bom Ângelo (2003, p. 25), a proposta de empreendedorismo refere-se ao empreendedor como todo aquele que “[...] organiza, administra e assume os riscos de um negócio ou empreendimento”. Como se pode perceber, a citação dirige-se ao empreendedor como sendo aquele que organiza, administra e assume riscos em um negócio, e, portanto, não está dirigida, especificamente, àquele que cria um novo negócio, o que faz pensar no papel do intraempreendedor, termo criado por Gifford Pinchot III, em 1980, como sendo aquele que aplica os princípios do empreendedorismo, por exemplo, em empresas já constituídas.

Conforme relatório da Accenture, referente a uma pesquisa realizada entre janeiro de 2000 a junho de 2001, encontra-se a definição para empreendedorismo como sendo: “[...] a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma idéia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria risco” (BOM ANGELO, 2003, p. 25).

Para o autor, o empreendedorismo é um fenômeno cultural, psicológico, econômico e tecnológico em âmbito mundial, consequência das profundas

transformações ocorridas nas últimas décadas do último milênio e ainda no início do atual.

Do Canadá à Rússia, do Chile à China, enfatiza-se a necessidade de empreender para crescer, produzir, comercializar e viver melhor. As novas corporações [...] favorecem a revelação de talentos, aprimoram competências, modernizam o processo produtivo e abrem novos horizontes para homens e mulheres de todas as nações e credos, capazes de alcançar a realização pelo trabalho (BOM ANGELO, 2000, p. 35).

Segundo Dornelas (2003), as constantes inovações tecnológicas, as quais são rapidamente transferidas para a área produtiva e aliadas ao fenômeno da globalização dos mercados e do crescente nível de exigência dos consumidores, requerem, cada vez mais, uma crescente competitividade das empresas, tornando-as mais agressivas e em sintonia com as novas tendências do mercado. Conforme defende, trata-se de um novo paradigma econômico que exige das empresas agilidade, revisão de seus processos, incentivo a seus funcionários no sentido de desenvolver ações inovadoras e espírito criativo, com intuito de gerar novas soluções, e, até mesmo, em muitos casos, antevendo as necessidades de seus clientes.

Como se pode perceber, as propostas conceituais referentes à essência do empreendedorismo apresentam diversidade e complemento entre si.

Outras contribuições foram acrescentadas ao tema. Bom Angelo (2003) aponta para importantes aspectos complementares, dos quais destaca-se a importância do fator humano desenvolvido através de um trabalho contínuo, na adesão de uma equipe aos objetivos e às metas organizacionais. Trata-se, aqui, de um enfoque diferencial e complementar ao conceito de empreendedorismo, o qual enfatiza a importância da interação humana em direção aos objetivos propostos ao fim empreendedor. Segundo Britto e Wever (2003, p. 244), “Ninguém faz nada sozinho”

Esta visão, entretanto, não é compartilhada em sua totalidade pelos estudiosos do empreendedorismo. Em “Segredo de Luiza”, o autor, Fernando Dolabela (1999)¹⁰, destaca, como uma das características do perfil empreendedor, a capacidade que este tem para trabalhar sozinho. Uma visão da qual não se é

¹⁰ Fernando Dolabela é considerado o pioneiro na introdução do ensino do Empreendedorismo no Brasil.

favorável, embora se acredite que a idéia, a semente, de um empreendimento possa surgir isoladamente de alguém, através de sua história de vida, suas oportunidades, entre outras coisas, mas a implantação, o desenvolvimento deste produto ou serviço, requer a participação e o envolvimento de outros elementos.

É neste sentido que se recorre a Collins e Porras (1995) ao defenderem que as metas organizacionais de uma empresa vencedora somente podem ser alcançadas mediante o envolvimento, o comprometimento de toda uma equipe, sob pena do fracasso.

Para Marshall (1985), o empreendedor é alguém que se aventura e assume riscos, ainda que de maneira calculada, não se tratando, portanto, de manifestações impulsivas e inconseqüentes; reúne capital e o trabalho requerido para o negócio, supervisionando-o em seus mínimos detalhes, caracterizando sua atividade com ousadia, sem medo de correr riscos, gerindo o negócio com inovação e criatividade.

Para Dornelas (2001), os empreendedores são estas pessoas diferenciadas, possuidoras de um diferencial interno, de uma visão de mundo que ultrapassa a grande maioria das pessoas tidas como comuns e, portanto, requerem estudos e pesquisas com o intuito de compreendê-los.

Drucker (2000) defende que o ato de empreender está referido a toda atividade humana, com poucas diferenças entre si, independentemente de sua área de atuação.

Assim, independentemente do tipo de atividade, um funcionário público, um profissional autônomo, um professor, enfim, todo profissional que concentra suas atividades em uma contínua busca de aprendizagem, com inovação, percepção e identificação de novas oportunidades de negócios, com riscos calculados, desempenha um papel empreendedor.

Esta visão está em conformidade com a AMIT (1993), segundo a qual, os empreendedores são definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios; e montam e coordenam novas combinações de recursos a fim de extrair os melhores benefícios de suas inovações.

Para Bom Angelo (2003), o termo empreendedorismo advém de uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*, que se refere a uma área de grande abrangência. É um conceito que transcende a idéia que habita o imaginário

coletivo de que empreendedores seriam somente aqueles que criam e administram suas próprias empresas.

Esta visão que atrela o empreendedor à criação de um negócio próprio é limitada, embora freqüentemente fortalecida por leigos, e, portanto, não corresponde à diversidade da atuação empreendedora, a qual pode ser engendrada nos mais diversificados segmentos da sociedade humana.

De maneira geral, são considerados empreendedores todas aquelas pessoas que trabalham, individual e ou coletivamente, buscando identificar, inovar e ou criar/recrir oportunidades de negócios ou serviços, empresariais ou comunitários, através de uma multiplicidade de recursos, com vistas em extrair os melhores benefícios de suas inovações, ainda que em um meio incerto.

Para Fillion (apud DOLABELA,1999), o termo empreendedorismo transcende a uma mera prática, estando referido a atitudes e idéias. Implica em se fazer coisas novas, ou refazê-las sob uma nova ótica, com outras possibilidades de ação. A preparação para a prática empreendedora, aplicável a toda atividade humana, envolve tanto o desenvolvimento da autoconsciência quanto os conhecimentos teóricos, o que confere ao empreendedor a característica de alguém com capacidade de imaginar, desenvolver e realizar visões. Neste sentido, o empreendedor é uma pessoa criativa e inovadora, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Para Demac (1990), o empreendedor tende a ser um indivíduo independente e autônomo; sente a necessidade de ser seu próprio patrão, porque é difícil submeter-se a modelos e procedimentos rígidos; tem certa aversão à estrutura hierárquica; manifesta grande necessidade em se realizar, isto é, em se afirmar e vencer os obstáculos, em romper o círculo da rotina, inovar alcançando objetivos com seu próprio esforço. É a partir deste enquadramento que um empreendedor pode se dedicar, com autonomia, a resolver um problema.

Estas características também são defendidas por Pinchot III (1989), especialmente no que se refere à dificuldade que tem o empreendedor em lidar com frustrações, com dificuldades em receber negativas que se contraponham às suas idéias e convicções, enfim, aos contextos arraigados por sólidas estruturas hierárquicas.

Baty (1994) apresenta uma evolução da concepção de empreendedor perante a sociedade. Segundo o autor, nos anos de 1980, o empreendedor ainda era considerado como uma pessoa desajustada, um lunático atrás de benefícios. Entretanto, hoje, ele é visto como alguém que fez uma escolha de carreira, tanto nas universidades como em outros segmentos de toda sociedade.

Um caso típico de oportunidade pode ser considerado aqueles casos em que um dado empregado decide abandonar seu emprego e criar sua própria empresa, tornar-se um especialista no setor, ser seu próprio patrão, atuar como terceirizado na empresa em que fora um empregado, e outras mais. “Ao montar seu negócio, pretende incrementar seus ganhos, determinar seu próprio horário de trabalho e dar ordens em vez de recebê-las” (BOM ANGELO, 2003, p. 43).

Conforme Schumpeter (1985), a inovação, característica tão peculiar da atividade empreendedora, é uma nova maneira de realizar novas combinações entre elementos já conhecidos. Entretanto, ressalta, é privilégio de um tipo diferenciado de pessoas, de um percentual muito inferior àqueles que possuem a objetividade, ou volição em realizar alguma coisa inovadora. **“Portanto, finalmente, os empresários são um tipo especial e o seu comportamento um problema especial, a força motriz de um grande número de fenômenos significativos”** (SCHUMPETER, 1985, p. 58, grifo nosso).

Este enfoque diferencial que recai na figura do empreendedor pode ser compreendido através do recurso comparativo a que o autor recorre.

Para Schumpeter (1985), todo homem, em condições adequadas, desde que deseje, pode cantar. Dentre um dado grupo, dentro de uma medida homogênea, metade consegue cantar dentro de um grau de aceitabilidade. Dentre a outra metade, um quarto situa-se abaixo da média, enquanto o outro percentual, um quarto, encontrar-se-ia acima da média. Nesta última, imagina-se alguns elementos com uma crescente capacidade para aprimorar seu canto. Neste ponto, segundo o autor, chega-se aos Carusos. Esta visão de Schumpeter (1985) mostra-se instigante e vem ao encontro do questionamento do autor deste trabalho, configurando-se como uma das linhas mestras da questão da pesquisa original. Em que consistiria, qual os fatores diferenciais que configuram esta reduzida parcela de privilegiados, este tipo especial a que se refere o autor? Conforme destaca, o mero desejo não é suficiente para se realizar algo inovador, não é suficiente para a criar ou recriar um

produto ou serviço, subverter regras, e, portanto, insiste-se, independentemente, isoladamente, das manifestações volitivas de um sujeito.

Esta visão de Schumpeter (1985), entretanto, não é compartilhada por Drucker (2000), que defende que o processo de criação não advém de inspirações transcendentais, mas que se viabiliza através de estudos intensos, caracterizando-se como um ato de vontade, sem qualquer dependência de traços de personalidade. Uma visão diferente daquela defendida por Schumpeter (1985), que defende tratar-se de características comportamentais, de sujeitos diferenciados e especiais.

Contudo, um ponto em comum entre ambos os autores, é que os empreendedores são seres eminentemente inovadores e que a inovação é o instrumento específico da atividade empreendedora, o caminho pelo qual se pode promover oportunidades e mudanças em um negócio ou serviço, e, portanto, tornado-se uma atividade de risco.

Para Drucker (2000), a prática de pesquisas sistemáticas pode resultar em novas descobertas/invenções e que a inovação ou ato criativo requer uma busca, um trabalho constante e sistemático. Nesta linha de raciocínio, o autor destaca que o espírito empreendedor independe das características de personalidade, uma vez que os empreendedores apresentam uma diversidade de características diferentes entre si.

Esta é uma questão extremamente polêmica. Particularmente, compartilha-se aqui do ponto de vista defendido por Schumpeter (1985), que aponta para um algo a mais no perfil empreendedor, embora não se pode deixar de considerar o aspecto da pesquisa sistemática defendido por Drucker (2000). Pensa-se que esta seja uma questão possível de se desvendar através da psicanálise, teoria que sustenta o referencial teórico desta tese de doutorado.

3.1.4 Características do Empreendedor

O tema do empreendedorismo tem sido estudado sob diferentes enfoques, por uma variedade de áreas de conhecimento como a Psicologia,

Sociologia, Pedagogia, Economia, Administração, entre outros. Neste trabalho, o objetivo é contribuir para a compreensão do perfil empreendedor, saber o que caracteriza um empreendedor, quem é esse ser capaz de desenvolver e de colocar em atos procedimentos que o identifica como tal.

Partindo da pesquisa bibliográfica, apresenta-se as características mais freqüentes no perfil empreendedor, por se tratar de um aspecto de máxima relevância nesta pretensa tese de doutorado. Através da pesquisa bibliográfica, identificaram-se trabalhos apresentando extensas e diversificadas características do perfil empreendedor. Muitas delas com a mesma denominação, porém com diferentes significados e vice-versa. Elencá-las, portanto, seria uma atividade bastante complexa e pouco objetiva e, neste sentido, optou-se por adotar aquelas propostas de autores os mais atuais nos estudos do empreendedorismo, que serão abordadas a seguir:

3.1.4.1 Movido a desafios, não temem riscos e aprendem com os erros

Através das definições de empreendedorismo aqui apresentadas, viu-se, em Marshall (1985) e em Drucker (2000), entre outras características, que o empreendedor não evita assumir atividades que implicam em qualquer tipo de risco.

Segundo Dornelas (2001), esta é a característica mais comum, mais conhecida dos empreendedores, que enfrentam riscos os quais, entretanto, são gerenciados, o que evita surpresas inesperadas. “Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora” (DORNELAS, 2002, p. 33). Para tanto, há que se contar com outras das características que definem um empreendedor, ou seja, inovação e criatividade.

Suzuki¹¹ (apud WOLLHEIM; MARCONDES, 2003) ressalta sobre as muitas certezas que teve em suas empreitadas, certezas que se tornaram grandes

¹¹ Martinas Suzuki foi professor de jornalismo na PUC –SP, atuou na Folha de São Paulo como repórter, editor assistente, correspondente em Tóquio, entre outras funções. Posteriormente, entre

fracassos, muito mais que os acertos! Conforme defende, é determinante avaliar riscos, mas não temê-los, sob pena de ficar paralisado.

A fala de Guanaes¹² (apud WOLLHEIM; MARCONDES, 2003) parece extremamente pertinente com relação a assumir riscos na atividade empreendedora. Ele declara que costuma enfrentar situações de risco, embora não goste, mas o faz, ainda que com dois pára-quadras sobressalentes. Um depoimento bastante espirituoso e que mostra que o empreendedor enfrenta riscos, porém, mantendo o controle da situação, não se tratando, portanto, de tomadas de decisões intempestivas.

Para Barbosa¹³ (apud WOLLHEIM; MARCONDES, 2003), é fundamental tentar e tentar, sem medo de errar e correr riscos. E se errar, aprender com o erro. Declara que também escolheu coisas arriscadas e que se tornaram sucesso! Segundo proclama, empreendedor é aquele que tem disposição, disponibilidade para correr risco!

“Acho que tem que ter uma sementinha, uma coisa dentro de você, que faz com que você se jogue numa oportunidade!” (BARBOSA apud WOLLEIM; MARCONDES, 2003, p. 151).

Esta fala, além de mostrar a importância do tema “correr risco” na vida de um empreendedor, incita ao questionamento: a que sorte de “sementinha” estaria se referido o entrevistado? Eis aqui um elemento que remete a pensar no tema psicanalítico referente às estruturas psíquicas como determinantes no perfil de um empreendedor, um viés que se distancia do enfoque genético hereditário, da bagagem genética via DNA, da aprendizagem, ou ainda no oportunismo, advindos de determinadas situações.

Um exemplo, ainda que grosseiro, para reforçar o pensamento do autor deste trabalho: se a obtenção de sucesso, pessoal e profissional, dependesse de

muitas outras atividades na área de jornalismo, foi diretor editorial-adjunto do Grupo Abril. No ano de 1999 deu início, juntamente com outros, ao iG, o primeiro portal gratuito da internet.

¹² Nizan Guanaes, antes de ser um dos fundadores do iG, em que ocupa o cargo de Presidente, possui uma carreira vitoriosa em sua vida profissional. Através de pesquisa realizada pela Gazeta Mercantil, com 35 anunciantes brasileiros, foi considerado o mais criativo e eficaz publicitário no Brasil. Nizan é o único brasileiro com trabalho incluído na lista dos 40 melhores comerciais do século, com o filme Hitler, criado para o jornal Folha de São Paulo. Entre incontáveis premiações, destaca-se o “Agency of the Year”, prêmio concedido, em 1999, no Festival de Cannes, a mais criativa das agências de publicidade no mundo.

¹³ Osvaldo Barbosa de Oliveira atualmente é o diretor geral da Microsoft no Brasil. Antes de ocupar este cargo, foi Diretor de *Marketing* e Vendas em 1989, em que arrebatou, nos 12 meses de sua gestão, 180% nas vendas. Cabe ressaltar que Oliveira teve seu primeiro contato com a informática em 1981, através de seu primeiro curso IBM no Banco Itaú.

quão mais alto um indivíduo possa escalar uma montanha, a mais íngreme do mundo, seria lícito afirmar que um fóbico (acrofóbico) jamais obteria sucesso nesta empreitada, por não se tratar de uma questão de ensino/aprendizagem ou volição. Ou ainda com a afirmação de Schumpeter (1985) em relação aos carusos.

Quanto ao tema da aprendizagem, Osvaldo Barbosa (apud WOLHEIM; MARCONDES, 2003, grifo nosso), respondendo a seus interlocutores, se empreendedorismo poderia ser aprendido, recorre ao tema “correr risco” e responde que quase tudo pode ser aprendido, **entretanto, se o indivíduo não tiver esta característica, algo inerente ao seu ser, não adianta, não irá aprender a correr riscos.**

A quase totalidade dos empreendedores de sucesso, apontada em “Empreender não é Brincadeira”, foi funcionário de grandes multinacionais que, insatisfeitos com seu trabalho, jogaram carreira, polpudos salários e estabilidade familiar em troca de um sonho ou ideal, correndo o risco de não dar certo.

Com relação a correr riscos, Suzuki (apud WOLLHEIM; MARCONDES, 2003, p. 129) ressalta que o empreendedor é aquele que arrisca seu próprio patrimônio, se isto não ocorrer ele não é empreendedor. Uma posição bastante radical. O fato de se trabalhar com investidores não deixa, absolutamente, de ser uma posição de risco.

Ao abordar a questão da necessidade de renovação, da necessidade de inovação das empresas, sob pena de tornarem-se obsoletas, Bom Angelo (2003) afirma que a atividade de risco nada mais é que um antídoto contra a obsolescência. Uma empresa que não arrisca através da inovação e criatividade perde agilidade, competitividade, deixando de estar apta para identificar as mudanças súbitas decorrentes das incessantes mudanças políticas e econômicas.

Para Dolabela (1999, p. 37), “O fracasso é considerado como outro qualquer. O empreendedor aprende com os resultados negativos, com os próprios erros”.

Cabe aqui um questionamento dirigido àqueles teóricos que defendem a gênese empreendedora através da aprendizagem acadêmica: pergunta-se de que maneira alguém poderia aprender a enfrentar situações de risco via relação ensino/aprendizagem? Até porque esta característica, correr riscos através de constantes desafios, é uma atividade que requer algo mais intrínseco, algo ao nível de estrutura psíquica.

3.1.4.2 Maximização na exploração de oportunidades, visionários, seres diferentes, não se submetem a sistemas hierárquicos

Para Dolabela (1999), o empreendedor ocupa espaços não ocupados por outros no mercado, distinguindo-se pela habilidade de identificar novos nichos. Empreendedores, através de idéias comuns, oportunizam e transformam elementos ordinários em algo além do que se apresenta.

“O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, 2001, p. 15).

Esta visão também é compactuada por Drucker (apud BOM ANGELO, 2003, p. 32): “A mudança não se gere. Descobre-se. Antecipa-se. Lidera-se. Os tempos de transição e de oportunidade são para empreendedores, não para gestores”.

Em outras palavras, o empreendedor é um visionário, tem o “dom” de se antecipar aos acontecimentos, ou ainda, conforme destacado anteriormente, na visão de Fillion (apud BOM ANGELO, 2003), alguém com capacidade de imaginar, desenvolver e realizar visões. Tais características do perfil empreendedor fazem pensar nos grandes expoentes da história da humanidade, homens e mulheres, que pagaram um alto preço por estarem à frente de seu tempo, consolidando a idéia de que o ato de empreender é tão antigo quanto à civilização.

Assim é o empreendedor:

Há uma linha tênue entre a mente de um empreendedor e a de um louco. O sonho do empreendedor é quase uma loucura, e quase sempre isolado. Quando você vê algo novo, sua visão, geralmente, não é compartilhada pelos outros. A diferença entre um louco e um empreendedor bem-sucedido é que pode convencer os outros a compartilhar de sua visão. Esta é uma força fundamental para empreender. (ROODICK apud BOM ANGELO, 2003, p. 23).

Com relação ao enquadramento do empreendedor com sendo “louco”, Wolherim e Marcondes (2003) afirmam que os empreendedores abrigam um certo grau de loucura, porém, uma loucura saudável. Em determinados momentos, o empreendedor vai contra tudo e contra todos, daí uma certa dose de insanidade.

Nesta perspectiva, no contra tudo e todos, estão implícitos desafios, transgressões, rompimento, quebra, ultrapassagem de regras, entre outros..

Em conformidade com esta linha de raciocínio, Schumpeter (1985) destaca serem os empreendedores aqueles que subvertem, criam, recriam, quebram a ordem corrente dos fatos, promovendo inovações.

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente por meio da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais” (SCHUMPETER apud BOM ANGELO, 2003, p. 27).

Neste sentido, há que se questionar a que sorte de artifícios ou recursos o empreendedor utiliza para “fazer acontecer” a despeito de regras, normas e valores vigentes, enfim, obstáculos das mais variadas origens? Segundo Bom Angelo (2003), o princípio que norteia esta dinâmica, este fazer acontecer, é denominado de destruição criativa, um processo de subversão ao previamente estabelecido.

Quebrar a ordem corrente, inovar, destruir, subverter, transgredir, tais características remetem ao tema psicanalítico das estruturas psíquicas, em especial à estrutura perversa, e, portanto, permite questionar se não seria o empreendedor o sujeito cuja estrutura psíquica estaria atrelada, não em estado puro, mas a alguns matizes, à estrutura perversa?

Schumpeter (apud BOM ANGELO, 2003, grifo nosso) disse que um dos três fatores mais importantes no desenvolvimento econômico está atrelado **às características psicológicas, à personalidade**, aos valores do empreendedor, o agente das mudanças, capaz de edificar um negócio mesmo sem ser o dono do capital. Os outros dois fatores referidos pelo autor são: a renovação tecnológica e o crédito para novos investimentos.

3.1.4.3 Sonhadores, criativos, inovadores, originais, sabem tomar decisões, fazem a diferença e adotam metas audaciosas

Em “Feitas para Durar”, Collins e Porras (1995) apresentam o perfil daquelas empresas tidas como visionárias, por exercerem uma maior liderança em relação às outras - as de comparação - que ocupam um lugar que, embora sólido, não possuem a mesma penetração no mercado mundial, permanecendo em um plano secundário.

Para maior compreensão, apropria-se aqui de uma dentre as 17 empresas apresentadas pelos autores como visionárias, que adotam metas audaciosas, e sua correspondente de comparação: a Boeing, empresa visionária, e a Douglas, empresa de comparação.

Em 1952, os engenheiros da Boeing, empresa aérea que ocupava um lugar secundário em relação a Douglas Aircraft, lançam o projeto de construir um avião a jato para o mercado comercial. Cabe lembrar que os aviões da época, até então, eram movidos a enormes, pesados e complexos motores, movidos a pistões e hélice.

As empresas concorrentes eram totalmente contrárias à criação de aviões movidos a jato para a área comercial. Dentre outros motivos, destaca-se o elevadíssimo investimento de um protótipo em uma época de crise econômica como a que enfrentavam, e mais ainda, as pesquisas indicavam não haver no mercado a menor possibilidade de sucesso em um empreendimento como aquele.

O cenário era totalmente contrário ao desenvolvimento do protótipo. Porém, apesar de tudo e de todos, a Boeing ousou, acreditou em sua meta (audaciosa) e lançou o 707, trazendo o mundo comercial para a era do jato.

Em 1957, as outras empresas atropelavam-se na busca de substituir suas aeronaves movidas a pistões. Somente em 1958 a Douglas introduziu o DC-8, mas sem conseguir se igualar à Boeing. Não se trata de sorte, mas de um histórico e longo compromisso da Boeing com desafios e metas audaciosas. Para se ter uma idéia, já em 1930 buscava se tornar a principal força no mercado de aviões militares, os quais eram diferenciados pela ousadia de seus modelos, extremamente caros e pouco viáveis, conforme a crença da concorrência.

Após o 707, na década de 1960, foi criado o Boeing 727.

Depois de dois anos do lançamento do 707 pela Boeing, a Douglas lança o DC-9, permanecendo atrás no mercado dos jatos comerciais. A estimativa de vendas do 707 era de aproximadamente 300 aeronaves, mas chegou a 800.

Em 1965, houve mais metas audaciosas: o 747. Frente à ousadia do mega projeto, e apesar do risco, o sucesso foi alcançado. É importante ressaltar que qualquer eventual falha no projeto do 747 comprometeria em definitivo a existência da Boeing.

A Douglas partiu para o DC-10, mas não conseguiu ocupar a mesma posição da Boeing.

Esta passagem ilustra e esclarece a proposta de “metas audaciosas” defendida pelos autores, segundo os quais, uma meta audaciosa somente ajuda a empresa enquanto não for alcançada. Desafios e riscos estão atrelados a toda e qualquer meta audaciosa. Algumas empresas acomodam-se assim que atingem suas metas. Eis que outras empresas, também com metas audaciosas, equiparam-se, surgindo a estagnação nas primeiras. Daí a importância em se estruturar uma nova meta audaciosa que venha a ocupar o lugar de sua antecessora. A Boeing mantinha este princípio há mais de seis gerações, portanto, um princípio, uma filosofia.

Difícilmente uma empresa não possui uma meta. Obviamente uma meta é diferente de uma meta audaciosa. Conforme Collins e Porras (1995), das 17 empresas apresentadas, consideradas visionárias, somente duas não apresentam metas audaciosas. Dentre as outras 17, de comparação, nenhuma apresenta qualquer proposta para o alcance de uma meta audaciosa.

Para os autores, metas audaciosas (riscos, criatividade, ousadia e inovação) são, portanto, mecanismos poderosos para o estímulo do progresso.

Uma política de adoção de metas audaciosas, entretanto, não é o mesmo que tomar decisões intempestivas, sem rumo ou proposta.

“Uma meta audaciosa envolve as pessoas – pega-as de jeito. É algo concreto, excitante, voltado para algo altamente específico. As pessoas a ‘pegam’ no ar; são necessárias poucas ou nenhuma explicação” (COLLINS; PORRAS, 1995, p. 144, grifo do autor).

Portanto, não se trata de atingir qualquer meta audaciosa. O aspecto significativo de uma meta audaciosa deve atender a algumas características, como

estimular o progresso evolutivo, criar impulso, motivar as pessoas a darem seu talento, energia e criatividade, ser estimulante, encaixar-se na ideologia central da empresa. Nesta passagem, é bastante claro que o empreendedor necessita do comprometimento de equipes de trabalho.

Uma meta audaciosa implica na disponibilização de recursos com criatividade, trazendo melhorias ao ambiente social e econômico.

Como se percebe, a adoção de metas audaciosas implica em ousadia e criatividade, adoção de desafios, “correr riscos” calculados, ter visão de futuro, ultrapassar limites, sabendo da possibilidade de fracassar.

Para Dornelas (2001), além de implantar seus sonhos em realidade, mesmo na adversidade, o empreendedor é hábil em tomar decisões, que são rapidamente implantadas. Neste mesmo enfoque, Dolabela (1999) refere-se ao empreendedor como um sonhador, embora racional, com os pés plantados no chão, que se mostra capaz de utilizar o hemisfério direito do cérebro.

O tema da inovação já fora defendido por Schumpeter (1985) e Drucker (2000) como sendo característica diferencial no perfil do empreendedor, além de ser privilégio de poucos. Na atualidade, entretanto, o tema da inovação tem sido exaustivamente explorado, inclusive através de publicações de periódicos especializados.

A matéria que ilustra a capa, a revista “Vencer” (nº 36, set. de 2002), destaca: “Seja criativo! Arme-se com a inovação e a ousadia e turbine sua vida”. Trata-se de uma matéria em que a organizadora da reportagem, Cardoso (2002), num enfoque distinto ao proposto por Schumpeter (1985), enfatiza que o ato criativo e inovador não são privilégio de uma minoria de eleitos, sendo, portanto, factível a todos os seres humanos, desde que estimulados.

Não existe inovação se você estiver em um cenário que é velho, com o olhar também velho! É preciso olhar além, ampliar o olhar e a percepção. Desfoque sua visão, desequilibre-se. **Se tudo estiver sob controle, você está aprisionado nos limites. Dentro dos limites não tem inovação.** Ver bem não é ver tudo, é ver o que os outros não vêem. A colméia é hexagonal, porque a retina das abelhas tem este formato. Ela constrói seu mundo a partir do que ela tão somente vê. (ZILBER apud CARDOSO, 2002, p. 58, grifo nosso).

Conforme Zilber (apud CARDOSO, 2002)¹⁴, a postura criativa, sempre acompanhada de ousadia, requer, em muitas situações, o desequilíbrio, a quebra, a subversão de normas e padrões de tudo aquilo que cerca o ser humano. Identifica-se, nesta passagem, desequilíbrio, quebra de normas e padrões, subversão de normas, elementos que incita a considerar no perfil empreendedor, conforme já mencionado, e como ainda se verá, traços da estrutura perversa.

Um outro importante periódico, revista “Exame”, de 02 de outubro de 2002, nº 20, traz, como matéria de capa, o título: “O Motor da Inovação”, por Eduardo Ferraz.

Na atualidade, destaca esse autor, a velocidade das constantes transformações requer das empresas uma vital necessidade de inovação para o sucesso dos negócios, sob pena de se extinguirem.

Segundo Hamel (apud FERRAZ, 2002), autor de “Liderando a Revolução”, a prosperidade das empresas está ligada à inovação. A possibilidade de aumento dos lucros por meio de cortes e reengenharias e melhora da eficiência já foram exauridas. Se quiser gerar riquezas, há de se inovar. A inovação não está somente no produto, não tem que ser obrigatoriamente melhor que seus concorrentes. A inovação pode surgir no processo, na maneira de abordar o mercado, ou **até mesmo na gestão**. Como o caso da empresa dos computadores DELL, que passou a produzir computadores sob encomenda diretamente para os clientes, evitando o intermediário, tornando-se a nº 1 do setor, com mais de 30 milhões de dólares.

Conforme o autor, o ato criativo, a inovação, requer, muitas vezes, a necessidade de burlar certas regras, então, mais uma vez, o tema da quebra de normas e padrões e da subversão no perfil empreendedor.

Dolabela (1999) também destaca que os empreendedores são seres criativos e inovadores. Portanto, há que se convir que um indivíduo visionário criador, que se antecipa aos fatos e corre riscos calculados, têm que ter, no mínimo, um diferencial de ousadia e criatividade. Para Dornelas (2003), empreendedores são seres curiosos, ligados a tudo que os cerca, e que acabam identificando oportunidades e tendo idéias criativas.

¹⁴ Consultor em inovação e ex-diretor de teatro, além de professor da disciplina Criatividade e inovação da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).

Para Wollheim e Marcondes (2003, p. 226), “[...] empreendedores são grandes observadores do mundo, sempre atentos [...] e tiram dessa observação suas maiores lições [...]. Parece não se contentarem com o mundo à sua volta, querem mudar tudo e não param um minuto”.

Neste enquadramento, conforme Dornelas (2001), são seres que fazem a diferença. O empreendedor identifica e transforma algo de ordem abstrata em algo concreto e real, agregando valor a produtos e serviços que lançam no mercado.

3.1.4.4 Determinados, dinâmicos, trabalhadores incansáveis e dedicados

Para Dornelas (2001), o empreendedor é autodeterminado e comprometido com seus objetivos, um entusiasta de suas idéias. Empreendedores são otimistas e apaixonados por seus negócios, estando integralmente voltado para eles.

“Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de fazer acontecer” (DORNELAS, 2001, p. 32).

Conforme já destacado, reiteradas vezes, considera-se que a questão da aprendizagem acadêmica em relação ao empreendedorismo há que ser relativizada. Basta observar as características do perfil empreendedor ora em destaque. Entretanto, especialmente neste tópico, chama a atenção a citação anterior, “atropelar as adversidades, ultrapassar obstáculos”, juntamente com outras características anteriormente apontadas, tais como “empreendedor vai contra tudo e contra todos, utilizando-se de métodos os mais heterodoxos”, que obriga refletir sobre a questão da gênese do empreendedor.

Parece lícito afirmar sob a não-existência do limite no que se refere às ações dos empreendedores e, assim, considerá-los possuidores de um certo grau de subversão/perversão, por se rebelarem às normas e aos valores éticos vigentes, às regras e aos conceitos pré-estabelecidos. Neste sentido, parece tratar-se de uma questão de estrutura psíquica, como já salientado, ao tema da perversão e, portanto,

não viável em nível do ensino acadêmico. Este aspecto será abordado no capítulo referente ao tema da perversão.

Dentre as inúmeras características do perfil do empreendedor, destaca-se um importante aspecto referente às motivações da ação empreendedora. A pergunta que não quer calar: Empreendedores não empreendem por dinheiro?

Para Dornelas (2001), empreendedores não empreendem por dinheiro, embora se tornem ricos, ainda que não seja a meta que oriente suas ações, e esta riqueza é tão-somente fruto do seu trabalho. Esta visão também é compartilhada por Dolabela (1999), entre outros.

Empreendedor não empreende por dinheiro. **A motivação empreendedora está no criar e, quem sabe, mudar o mundo.**

Conforme Dornelas (2001), são sonhadores que conseguem sonhar acordado. Com relação à díade “ser um sonhador/empreender por dinheiro”, vários são os estudiosos que apontam para a “impossibilidade” do ato empreendedor visar a obtenção de dinheiro. Entre eles, o próprio Dornelas (2001). O dinheiro é sempre colocado como consequência e não um fim em si mesmo.

O aspecto preponderante, o alvo da ação empreendedora recai sempre na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, uma ênfase dada nos aspectos sociais, ou ainda na realização de um sonho, como se fosse reprovável ou ilícito empreender por dinheiro. Uma visão romântica ou dissimulada por parte daqueles que não se autorizam adotar a postura comercial. Mas a visão não é esta ao se considerar ser possível a não-dissociação entre um e outro destes aspectos, além de alguns autores estarem em conformidade com o pensamento do autor desta tese.

Com relação às questões dinheiro/sonho/contribuições sociais na ação empreendedoras, resgata-se depoimentos de alguns dos entrevistados em “Empreender não é Brincadeira” (WOLLHEIM; MARCONDES, 2003). A fala de Caio Tulio Costa¹⁵ é clara em relação ao elemento motivador do empreendedor, que defende que o dinheiro é importante, é mais que uma motivação, é uma necessidade... filhos para criar, formação técnica/intelectual, compra de livros, enfim, gastos com sobrevivência e investimentos, sem os quais ninguém vive.

¹⁵ Caio Túlio Costa é Jornalista formado pela USP. Atuou como editor da Folha Ilustrada, foi secretário da Redação da Folha de São Paulo, correspondente da Folha em Paris. Atualmente é diretor da Universo On Line, entre outras atividades já exercidas.

Tal declaração indica que o ideal, o sonho e a contribuição social são fatores importantes, porém, não únicos, e a compensação econômica, absolutamente, pode ser considerada secundária ou menos importante.

Outro entrevistado, Fábio Fernandes¹⁶, respondendo à pergunta original, apresenta, inicialmente, uma resposta bastante controversa. Segundo declara, a mola propulsora do empreendedorismo não está atrelada ao dinheiro, mas às necessidades de um dado momento. Entretanto, na seqüência, ressalta:

A minha experiência pessoal não tem nenhuma relação com a questão econômica: ela tem a ver até com o que o resultado econômico traz de significado, ou seja: um dos medidores do meu sucesso numa sociedade capitalista é a capacidade de acumular riqueza, de fazer dinheiro. (FERNANDES apud WOLLHEIM; MARCONDES, 2003, p. 55).

Como se pode perceber, o paradoxo das afirmações sugere pensar que alguns empreendedores, talvez por questão moral/social ou de outra ordem, consideram como errado/ilegal o prazer em se ganhar dinheiro através de suas criações, revestindo-se, então, com o manto do altruísmo. Com relação ao dinheiro para a vida do empreendedor, Joana Woo¹⁷, outra dentre os entrevistados responde:

Dinheiro é poder [...] Num país como o Brasil, dinheiro é um poder muito importante. Todos os países do mundo valorizam o dinheiro como uma forma de poder absoluto [...] O poder é você ser aceito [...] ter dinheiro tem muito a ver com realizações, de você conquistar seu espaço, marcar seu território, é quase instintivo. (WOO apud WOLLHEIM; MARCONDES, 2003, p. 233).

Em um outro depoimento, referente à motivação empreendedora estar ligada à realização de um sonho ou ao ganho de dinheiro, Julio Hungria¹⁸ responde: "Acho que tem dois tipos de motivação. Tem pessoas que se motivam por ganhar dinheiro. E tem pessoas que se motivam por sucesso: Eu sempre confesso que eu gosto de fazer sucesso" (WOLLHEIM; MARCONDES, 2003, p. 95). Além do depoimento indicar que empreendedores podem se motivar por dinheiro, encontra-

¹⁶ Fábio Fernandes é tido como um dos maiores expoentes na área de propaganda e *marketing* no Brasil. Ganhador de incontáveis prêmios nacionais e internacionais em sua área de atuação.

¹⁷ Woo é fundadora da "Símbolo Editora", sendo responsável pelo controle acionário da empresa, com um crescimento de 5.000%. É responsável por oito revistas, sendo que duas são semanais. Uma das cinco maiores editoras do país.

¹⁸ Júlio Hungria, jornalista e publicitário, possui uma extensa carreira em seu segmento, vindo a ocupar os mais altos cargos dos maiores órgãos de comunicação do Brasil.

se, neste relato, a questão da auto imagem, a questão da vaidade no perfil empreendedor. Conforme o depoimento de Joana Woo, anteriormente destacado, a questão da vaidade se fortalece quando se refere à questão do poder, em ser socialmente aceita.

Ainda a respeito da vaidade do empreendedor, Dolabela (1999, p. 44), comentando sobre Luiza, heroína de seu romance sobre o empreendedorismo, pontua: “[...] assumira o que suas vozes internas apregoavam: queria ter sempre o papel de atriz principal. Mesmo que, para isso, tivesse ela mesma que construir o pequeno mundo em que reinaria”.

Neste sentido, pode-se pensar, como componente diferencial no perfil empreendedor, um alto grau de investimento narcísico?

O autor apresenta uma passagem envolvendo Luiza, a heroína do referido romance em um diálogo com sua tia, uma conversa em que Luiza falava sobre seu desejo de abandonar o último ano da faculdade de odontologia: “Eu gostaria de ter um negócio meu [...] que me desse liberdade, que me permitisse ficar rica, independente” (DOLABELA, 1999, p. 47, grifo nosso).

Em “O segredo de Luiza”, Dolabela (1999, p. 67, grifo nosso) destaca, através de seu personagem Pedro:

Percebi que eu estava diante de uma pessoa que reunia muitas características encontradas em um empreendedor de sucesso. Conhecimento profundo do produto, perseverança, capacidade de trabalho e de quebrar paradigmas, criatividade, **motivação para ganhar dinheiro** e ainda sonhos e idéias.

Como já salientado anteriormente, esse autor, Fernando Dolabela, é considerado o pioneiro do ensino do empreendedorismo no Brasil. A fala dos personagens Luiza e Pedro nada mais é que a fala do autor e, portanto, além do sonho em criar seu próprio negócio, a questão de se ganhar dinheiro, mais uma vez, não pode ser considerada como secundária. Talvez se trate de um ato falho do autor, pois, como defende que empreendedores não empreendem por dinheiro, vale lembrar que a proposta de seu livro é o ensino do empreendedorismo, apresentado, sem dúvida, de maneira original, criativa e ousada.

Ainda quanto ao significado do dinheiro para o empreendedor, após comentar sobre suas inúmeras “quebras empresariais”, Marcelo Lacerda¹⁹ afirma: “Em 1994, voltei com a idéia de **ganhar dinheiro** [...] Como o sonho não tinha dado certo [...]” (LACERDA apud WOLLHEIM; MARCONDES, 2003, p. 110, grifo nosso).

Tais fracassos, entretanto, serviram como guia para os futuros acertos, atuando como aprendizado. Na sequência, falando sobre novos empreendimentos, ressalta: “[...] Vamos atrás de caixa [...] Nosso plano era: vamos nos entupir de troco, porque [...] mas para isso precisaremos de bufunfa” (LACERDA apud WOLLHEIM; MARCONDES, 2003, p. 111). Neste relato, é inquestionável a importância do dinheiro na vida dos empreendedores.

Para Suzuki (apud WOLLHEIM; MARCONDES, 2003), uma das coisas que caracteriza o empreendedor é não estar atrás de lucros fáceis, mas que a razão final, evidentemente, é ganhar dinheiro, embora com ênfase maior na montagem de um negócio.

Destaca-se Guanaes (apud WOLLHEIM; MARCONDES, 2003, p. 143), que responde à pergunta se o empreendedor tende para o sonho ou para o dinheiro: “Dinheiro é muito parecido com sexo. Você não vive sem [...] Dinheiro é bom para realizar nossos sonhos”. Na continuidade, entretanto, ressalta que não pode ser somente o dinheiro, tem que gostar e se envolver!

Finalizando a questão de qual seria a mola propulsora do empreendedor, sonho ou dinheiro, Barbosa (apud WOLLHEIM; MARCONDES, 2003, p. 156) ressalta dois aspectos. O primeiro está na satisfação pessoal em se criar e realizar alguma coisa. O segundo aspecto, “além de satisfação pessoal, é grana, é dinheiro. Quer dizer, a possibilidade de ter muito dinheiro, que uma carreira numa empresa não vai lhe dar”.

Na conclusão destes depoimentos, estranhamente, Wollheim e Marcondes (2003) afirmam que o dinheiro é uma consequência natural e não uma motivação no movimento empreendedor. Esta conclusão não corresponde à realidade dos depoimentos de seus entrevistados. Conforme as falas acima destacadas, não é este o entendimento. Aceita-se que, isoladamente, alguns empreendedores até possam ser movidos por sentimentos altruístas, unicamente

¹⁹ Marcelo Lacerda é um dos diretores do Terra, um dos líderes da Internet no mundo.

voltados para o social, entretanto, deixar de considerar que sejam ambiciosos no sentido de agregar fortunas parece uma visão um tanto romântica e não verdadeira.

3.1.4.5 Líderes e formadores de equipe, assertivos, determinados, autoconfiantes: utilizam relação de *feedback*

Admirados e respeitados por seus colaboradores, empreendedores são exímios líderes, *experts* na formação de times, os quais são sempre valorizados e recompensados. Procuram estar cercados por especialistas que os assessoram em suas limitações e seus desconhecimentos técnicos específicos.

Em pesquisa elaborada por Timmons (apud DOLABELA, 1999), capitalistas de risco foram convidados a responder quais seriam os cinco fatores mais importantes a ser considerado em uma empresa, o que seria visto em primeiro lugar como preponderante para se poder investir em uma empresa com potencial para o sucesso.

O resultado foi surpreendente. Do primeiro ao quarto item da pesquisa, todos responderam: "O empreendedor líder e a qualidade da equipe". Em quinto lugar constatou-se "o potencial de mercado".

Como se vê, há uma ênfase na importância das equipes na atividade empreendedora, chegando até mesmo a sobrepujar qualquer outro aspecto técnico.

Dolabela (1999) compara o empreendedor a um líder de uma banda, que dá liberdade, mas cobra, extrai o melhor de cada um, sempre atendendo à partitura.

Empreendedores utilizam-se de *feedback*, ou seja, sabem dar e receber informações com relação às performances de cada elemento de sua equipe, e utilizam as informações obtidas para seu aprimoramento (DOLABELA, 1999).

Para Pinchot III (1985), a liderança empreendedora requer uma linha de atuação pautada nas convicções, crenças e tomadas de decisões do líder a despeito das resistências daqueles que o cercam e sob pena de poder ser considerado um ditador. Esta situação, conforme o autor, envolve um paradoxo. De um lado, nas fases iniciais de um novo negócio, as direções básicas ainda não se encontram definidas e, portanto, há um número elevado de opiniões e pareceres os quais, se

atendidos, inviabilizariam sua continuidade, havendo a necessidade de uma postura mais diretiva. Por outro lado, conforme o autor, a era de líderes autocráticos e equipes subservientes e passivas não tem mais espaço no cenário organizacional. Seus integrantes não são meros executores, ao contrário, sentem necessidades de questionar, esclarecer e melhorar suas participações profissionais.

A resolução deste dilema, segundo o autor, é: “Os líderes intrapreneurs bem sucedidos resolvem este paradoxo em seus empreendimentos, criando um híbrido de empreendedorismo monárquico e gerência participativa” (PINCHOT III, 1989, p. 151).

Para Aldikacti (apud PINCHOT III, 1989), cabe à liderança empreendedora estabelecer e limitar o eixo central de suas metas. Entretanto, é de suma importância ouvir a equipe, aceitar suas idéias, dar-lhes liberdades para que cada um siga, por sua própria conta, em direção ao objetivo originalmente traçado.

“As pessoas que desejo em minha equipe são as melhores em suas especialidades [...] Elas não admitem concessões ao desempenho” (ALDIKACTI apud PINCHOT III, 1989, p. 152). Em situações que envolvam diversidades técnicas/pessoais, entre especialistas de áreas distintas, cabe ao líder desatar o nó de tais impasses e determinar possíveis concessões, independentemente de ferir a vaidade de um ou outro.

3.4.1.6 Bem relacionados e organizados

Em relação ao papel das equipes na prática empreendedora, Brito e Wever (2003, p. 244) concluem que os empreendedores são exímios em estabelecer redes de relacionamento: “Ninguém faz nada sozinho. Este é um pensamento que também permeia a mente de nossos entrevistados. Todos, sem exceção, valorizam a importância dos colaboradores e exaltam a preparação contínua de seus quadros.”

Também para Dornelas (2001), empreendedores são hábeis construtores em estabelecer contatos junto a clientes, fornecedores, entre outros elementos externos à empresa. Ou como diz Dolabela, o empreendedor: “Tece redes de

relações (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos. A rede de relações interna (com sócio, colaboradores) é mais importante que a externa” (DOLABELA, 1999, p. 38).

A partir desta citação, instala-se um questionamento: ainda pouco se abordou sobre os métodos heterodoxos utilizados pelos empreendedores, sobre o ímpeto de ir contra tudo e contra todos, caso se instale algum tipo de empecilho aos seus objetivos. Portanto, em detrimento destas duas variáveis, torna-se lícito questionar se a eficácia da ação empreendedora exigiria um determinado grau de manipulação e controle dirigidos a equipes e colaboradores?

3.1.4.7 Trabalhadores tenazes, dedicados, comprometidos, planejadores e amam seu trabalho

Empreendedores são grandes planejadores. Desde uma idéia inicial, passando pelas estratégias de negócios, até o mercado de produtos, tudo é planejado. Insaciáveis pelo saber, empreendedores buscam municiar-se com a maior gama de informações, diretas ou indiretas, ao seu segmento. Quanto maior o conhecimento, maior o domínio e o êxito de seus empreendimentos.

“Um grande empreendimento é o resultado de muito, mas muito trabalho mesmo. As coisas não acontecem sozinhas. Os empreendedores têm que fazer com que elas aconteçam” (BRITO; WEVER, 2003, p. 245).

Empreendedores são, de fato, seres incansáveis, dedicados aos seus objetivos, ainda que se privem de seu próprio lazer. Amam seus negócios. Para Dolabela (1999), são seres que possuem grande energia, são incansáveis e se dedicam intensamente ao trabalho, sempre visando seus resultados.

Uma outra característica que parece muito freqüente no perfil empreendedor reside em seu elevado limiar de satisfação. Por maior que seja o seu sucesso, ele não se sente realizado e buscará novos empreendimentos através da inovação, da criatividade, enfim, buscará novas idéias para o desenvolvimento de seu empreendimento, trazendo, com isto, mais valores para a sociedade (DORNELAS, 2001).

Não por acaso, apresentar-se-á o perfil de uma das maiores empreendedoras brasileiras (BLECHER, 2001).

Trata-se da economista Maria Silvia Bastos Marques, presidente da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). Antes de discorrer sobre o perfil empreendedor de Maria Silvia, apresenta-se alguns dados significativos obtidos em sua gestão como presidente da CSN. Conforme Blecher (2001), a CSN é a maior empresa no setor de metalurgia e siderurgia do país, inigualável entre seus concorrentes (conforme classificação de “Melhores e Maiores” da revista Exame), apresentando um faturamento de 2,08 bilhões de dólares, com lucratividade de 771,3 milhões de dólares, o mais volumoso entre as 500 maiores empresas do país.

Blecher (2001) destaca que a CSN, sob comando de Maria Silvia, antecipou-se à crise de energia, vindo a acumular lucros recordes e iniciou sua expansão internacional. Após investir 620 milhões de dólares, tornou-se uma das raras empresas brasileiras com energia suficiente para gastar e vender. Além de não ter que se submeter aos racionamentos, portanto, sem diminuir a produção, teve a “[...] ambição de tornar-se uma multinacional, materializada com a recente aquisição de uma siderúrgica nos Estados Unidos” (BLECHER, 2001, p. 44).

Nesta passagem, torna-se fácil reconhecer algumas das características do perfil empreendedor anteriormente elencadas: visionária, faz acontecer, hábil na identificação de oportunidades, ousada, criativa, entre outros atributos.

Anteriormente à sua ida para a CSN, Maria Silvia era chamada de a “Mulher de 1 bilhão de dólares”, graças ao saneamento das finanças no período em que ocupava a Secretaria da Fazenda do Rio de Janeiro. É a primeira mulher no Brasil a presidir uma empresa com um faturamento semelhante ao da CSN, além de tratar-se de uma empresa de cunho eminentemente masculino.

Conforme Carlos Perrut, presidente do Sindicato dos metalúrgicos, trata-se de uma pessoa de fácil acesso. Ainda que determinada, é capaz de olhar para ambos os contextos, empresa/empregados. Um depoimento há de se convir, um tanto inusitado, em se tratando de um presidente de sindicato.

Como já anteriormente ressaltado, empreendedores são hábeis em estabelecer redes de relacionamentos e ocupar espaços. “Pragmática, hábil, rápida nas decisões’ são atributos mencionados pelos subordinados mais próximos” (BLECHER, 2001, p. 45). Seus despachos não ultrapassam mais que dez minutos. Empreendedores são admirados pela equipe de trabalho.

O autor da matéria ressalta: “Gerenciar tem a ver com bom senso, matéria prima cada vez mais escassa”, diz Maria Silvia (BLECHER, 2001, p. 45), que de - tes - ta livros de administração.

Mais uma vez a questão da aprendizagem acadêmica na formação de empreendedores, os quais, como já se observou reiterados vezes neste trabalho, não estudam ou lêem para se tornarem empreendedores.

Como todo empreendedor, Maria Silvia tem uma jornada de trabalho maior que trabalhadores comuns. Em seu caso, ultrapassa às 12 horas diárias.

Na sequência, entretanto, Maria Silvia (apud BLECHER, 2001, p. 45) destaca: “Depois de sete anos no governo estava na hora de fazer meu pé de meia”.

Como se vê, o dinheiro é motivador na vida de um empreendedor. É inegável.

Ao ingressar na CSN, Maria Silvia trouxe consigo “fiéis escudeiros” de uma equipe que a acompanha cerca de dez anos. Conforme já se explorou, formação de equipes comprometidas aos objetivos empresariais é uma das armas na ação empreendedora.

Para Maria Silvia, o prêmio recebido, “Melhores e Maiores”, pela revista Exame, é fruto de cinco anos de um árduo trabalho de construção e reconstrução e investimentos e, portanto, a hora é a de colher os frutos.

Empreendedores constroem visões, enxergam o futuro, ocupam espaços, são planejadores, inovadores, criativos, ousados, formam equipes comprometidas, as melhores e, assim, chegam lá. Independentemente de serem homens ou mulheres.

3.1.5 Campos da Ação Empreendedora

A ação empreendedora pode ser caracterizada através de uma ampla diversidade. Destaca-se alguns segmentos:

- a) Auto-emprego ou trabalho autônomo, isto é, indivíduos que desenvolvem suas atividades com iniciativa própria, por exemplo, um

vendedor de cachorro-quente ou até mesmo um engenheiro elétrico. A partir do momento em que sua atividade é desenvolvida através da agregação de novos valores que lhe diferencie de outros na mesma atividade, tem-se uma ação empreendedora.

- b) Empreendedorismo comunitário, ou seja, a atuação da iniciativa empreendedora voltada para os mais amplos benefícios na qualidade de vida de uma comunidade ou associação, atuação que pode ser observada através de conselhos comunitários e das organizações não-governamentais (ONGs).
- c) Intra-empreendedorismo, isto é, a ação empreendedora através da liberdade de ação de um trabalhador aplicado em uma empresa, propiciando não apenas o crescimento e a lucratividade da mesma, mas também do próprio funcionário, uma vez que este, através da consciência de sua importância como pessoa e profissional, mantém preservadas sua auto-imagem e auto-estima.
- d) Políticas Públicas, em que a aplicação dos princípios empreendedores, via ação do estado, é direcionada para todos os segmentos da ação social, ou seja, educação, cultura, saúde, entre outros.

Como se denota, a atividade empreendedora é ampla, podendo ser aplicada em todo e qualquer segmento da sociedade de maneira ilimitada, gerando um considerável incremento na qualidade de vida de cada cidadão.

Neste sentido, Dornelas (2001) diz que os empreendedores poderiam ser responsáveis por empresas, cidades e até mesmo pelos destinos de um país, e que seu papel social possivelmente seja o mais importante de sua vida.

Em linhas gerais, portanto, um empreendedor é: aquele que desenvolve um trabalho autônomo; aquele que cria uma empresa; que compra uma empresa e introduz inovações, ousa e antecipa-se à concorrência e, obviamente, assume riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores; aquele empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais; aquele que perverte formas arcaicas de ensino em aprendizagem atuante e inovadora; aquele que emprega criatividade e inovação em

prol da melhoria de vida de cidadãos, enfim, promovendo a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Este último sentido, revestido de um valor altruístico e social, entretanto, até este momento, ainda não permite um posicionamento mais conciso. Como se viu anteriormente, muitos autores enfatizam a questão de ser o empreendedor o elemento cujas ações visam a melhoria e bem-estar da população. Através da pesquisa bibliográfica, entende-se que tais ações empreendedoras recaem, obviamente, em benefício da população em geral, seja na criação de novos empregos, seja na criação de bens e produtos que facilitam a existência de todos, nos mais variados contextos da atividade humana. Todavia, questiona-se se a ação empreendedora privada abriga como objetivo final a referida melhoria da qualidade de vida da população. Conforme já pontuado, muitos são os empreendedores que visam e enfatizam a importância em se ganhar dinheiro através de seus empreendimentos.

Segundo Dornelas (2001), não se considera empreendedor, entretanto, aquele que adquire uma empresa ou atue em um segmento sem implementar qualquer diferencial ou inovação, seja na esfera administrativa, comercial, operacional ou educacional.

3.1.6 Empreendedorismo: DNA ou aprendizagem ou estrutura

Faz-se necessário, nesse momento, abordar sobre as concepções voltadas para a gênese do perfil empreendedor, um tema bastante controverso, mas fundamental para este trabalho. Alguns autores, conforme a disciplina que os norteia, defendem que o perfil de um empreendedor advém de herança genética, outros como decorrência da aprendizagem, ou ainda, consequência da dinâmica de personalidade.

Adentrar nestas questões não se trata de um ato de extrema ousadia. Não é o objetivo, nesta tese, trazer respostas definitivas à questão - como se fosse possível - e tampouco descaracterizar as contribuições das disciplinas que se voltam

ao tema, coisa que melhor caberia a outros especialistas. A questão é possibilitar um caminho para a contribuição da teoria psicanalítica ao tema em destaque.

Ao abordar anteriormente sobre as características do empreendedorismo, destacou-se o enfoque de Drucker (2000), que defende que o ato individual de empreender está atrelado ao desejo, à vontade do sujeito, através de estudos e pesquisas ordenados de maneira sistematizada. Como se percebe, a ênfase recai na questão da aprendizagem.

Conforme defende Paladino (apud DOLABELA, 1999, p. 11), um outro expoente na defesa do ensino acadêmico do tema do empreendedorismo:

[...] mesmo nos países onde o ensino do Empreendedorismo está mais avançado e difundido do que no Brasil [...] tem sido uma árdua tarefa convencer as pessoas de que as características empreendedoras de alguém podem ser adquiridas e desenvolvidas através de aprendizagem especial [...] profissionais que acreditam ser possível formar empreendedores e empresários de sucesso a partir de técnicas especiais de aprendizado.[...]. As atividades desenvolvidas nessa área abrangem as dezenas de incubadoras de empresas espalhadas pelos estados, e as disciplinas de empreendedorismo nas universidades, as empresas juniores e as ações de entidades como Sebrae, IEL, ANPROTEC [...]

A julgar a extensão de cursos, de entidades internacionais, governamentais, educacionais, voltadas ao ensino e à pesquisa do empreendedorismo, é impossível deixar de outorgar um valor significativo a esta prática. Entretanto, há que ser relativizado que este é o entendimento da questão.

Em “O Segredo de Luiza”, Dolabela (1999, p. 25, grifo nosso), o autor, declara ser seu objetivo promover o ensino do empreendedorismo através de seu romance empreendedor e convoca: “Convidamos o leitor a analisar o comportamento de Luiza [...] **saberá identificar as atitudes que poderão levá-lo ao sucesso como empreendedor**”.

Oras, se todas as pessoas podem aprender a serem empreendedoras, pensa-se aqui nas potências que seriam aquelas nações, superpopulosas, as maiores do mundo, se o ensino do empreendedorismo fosse implantado naqueles países, os quais se encontram entre os mais pobres do mundo. Esta é visão simplista e, por que não, ingênua. Entretanto, na seqüência, o autor relativiza suas declarações. Conforme Dolabela (1999, p. 35), muitos são os empreendedores de sucesso que nunca tiveram acesso a nenhum tipo de estudo sobre

empreendedorismo, sem sequer saber o que é um Plano de Negócios: “[...] o empreendedor vê nas pessoas uma das suas mais importantes fontes de aprendizado, e não se prende, como profissionais de algumas áreas, somente a fontes “reconhecidas”, tais como literatura técnica, relatórios de pesquisas, cursos reconhecidos, etc.” Pode-se, então, incluir livros?

Por que, então, estudar as características do perfil empreendedor? Pergunta Dolabela. Para que se possa agir, adotando os mesmos comportamentos e as atitudes mais adequadas, responde o autor. Entretanto, prossegue o autor, que isto não é garantia de que um indivíduo irá alcançar o sucesso como empreendedor, não há uma relação determinística para tanto.

Dentro de um perfil ideal, próximo ao do empreendedor de sucesso, ele terá maior probabilidade, mais chances de ser bem-sucedido. Ao se referir a um “perfil ideal, próximo ao do empreendedor de sucesso”, o autor aponta para uma diferença, a um algo a mais, que leva a pensar em repertório psíquico diferenciado, o tema das estruturas psíquicas.

Com relação a estes questionamentos, há muita discordância entre os cientistas. Conforme Dolabela (1999), a tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não encontra mais seguidores nos meios científicos. Para este autor, as características comportamentais de um empreendedor não advêm de questões atreladas à bagagem hereditária, e destaca também que o tema mais intensamente pesquisado quanto ao empreendedorismo refere-se ao estudo do ser humano, de seus comportamentos, os quais apontam para a importância de se investigar sobre os traços da personalidade, as atitudes de um sujeito, enfim, de suas características peculiares de ação/reação, que possam indicar a relação possível entre um sujeito e a obtenção de êxito no mundo empreendedor. Esta visão é compartilhada pelo autor deste trabalho.

Como abordado anteriormente, o posicionamento de Schumpeter (1985) em relação aos “Carusos e não-Carusos” sugere que o ato de cantar bem independe do mero desejo de alguém.

Na seqüência, Dolabela (1999, p. 28, grifo nosso) pontua:

Presume-se que, se uma pessoa tem **características e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores de sucesso**, terá melhores condições para empreender. [...] Por outro lado, **sem tais características , a pessoa terá dificuldades em obter sucesso**. [...] sabe-

se como ajudar os empreendedores em potencial e os empreendedores de fato a identificar as características que devem ser aperfeiçoadas para obterem o sucesso.

Neste enquadramento, pode-se inferir que algumas pessoas podem apresentar aptidões para aprender a empreender, ao passo que outras não as possuem, nem mesmo em estado latente, restringindo, portanto, o alcance da aprendizagem do empreendedorismo?

Analisando as pontuações do autor, anteriormente destacadas, pergunta-se, então, qual a origem de tais características/aptidões? E a relação ensino/aprendizagem, portanto, não garantem o sucesso empreendedor?

Entretanto, na seqüência, Dolabela (1999, grifo nosso) reconsidera que, **no momento em que se encontram as pesquisas sobre empreendedorismo, não há nada que possa determinar com certeza plena se uma pessoa vai ser bem-sucedida como empreendedora. Nem mesmo em se tratando daquelas pessoas dotadas com as características tidas como essenciais ao perfil empreendedor.** Esta é uma visão defendida pelo autor desta pesquisa.

Ao que parece, a eficácia da relação ensino/aprendizagem há que ser relativizada estando atrelada àqueles indivíduos cuja estrutura psíquica não seja refratária às características comportamentais do perfil empreendedor.

Não se trata aqui de depreciar/desmerecer o ensino do empreendedorismo, um tema instigante e apaixonante, cujos fundamentos, quando dirigido a indivíduos comuns que neles se identificam, promovem o despertar de potencialidades até então em estado latente. Há ainda a possibilidade de tais características já serem manifestadas. Porém, o indivíduo não as reconhece como positivas e não autoriza a expressá-las de maneira mais direta, ou de colocá-las em linha de ação, por não reconhecê-las como empreendedoras, como é o caso da indisposição de um empreendedor em atuar sob sistemas de hierarquia, ou de ser um criador que atua isoladamente na criação/inação de um produto ou serviço, ou ainda de atuar em contexto com elevado índice de risco, temendo ser confundido como indisciplinado, egoísta, inseqüente ou inescrupuloso, entre outros adjetivos socialmente não respaldados.

O ensino acadêmico do empreendedorismo pode propiciar ao aspirante potencialmente empreendedor assumir comportamentos e atitudes reprimidos, tidos

como socialmente inadequados, transformando-os em características positivas, respaldadas por sua importância no mundo dos negócios.

Corroborando com nossas idéias, resgata-se Wolheim e Marcondes (2003), que destacam que são raros os empreendedores que se baseiam em teorias, ou qualquer outro tipo de apoio técnico. E mais, nada é formal ou acadêmico, e que atuam muito mais pela intuição que pela técnica. Destacam ainda que, seguramente, são o pior público para quem publica livros de negócios. Quando os compram, não os lêem.

Portanto, a crença de que todos os seres humanos, ao lerem o romance empreendedor de Dolabela (1999), ou qualquer outra forma de aprendizagem, tornam-se empreendedores, não pode ser generalizada.

Em defesa do ensino do empreendedorismo, Dolabela (1999), cita as estatísticas do Sebrae, que indicam que 50% de novos empreendimentos não atingem um ano de duração. Dentre aquelas que ultrapassam um ano, somente 20% atingem o quinto ano. Ora, esta informação, como já visto, não garante a eficácia do ensino na aquisição de características empreendedoras. Então, é lícito inferir que este percentual de 20% possa, talvez, estar relacionado àqueles elementos cujas características estruturais/comportamentais estejam em conformidade com as características inerentes aos empreendedores de sucesso.

Aceita-se sim que o ensino do empreendedorismo possa auxiliar na implantação de um segmento, mostrando, por exemplo, o que é um plano de negócios para aqueles que possuem características empreendedoras. Muitos “empreendedores” (se é que podem ser chamados assim), sem qualquer tipo de formação, tiveram o insucesso em suas atividades por não possuírem, sequer, conceitos básicos de contabilidade. Nestes casos, justifica-se a importância do ensino do empreendedorismo.

Em “Empreender não é Brincadeira”, Wollheim e Marcondes (2002) esses entrevistam dezoito executivos considerados empreendedores em seus segmentos. Através da escuta das histórias de vida dos entrevistados, bem como através da experiência de suas próprias vidas, os autores, sem qualquer pretensão acadêmica ou estudo científico, buscam conhecer a trajetória, os percalços e sucessos de seus entrevistados. Neste intento, consideram seu trabalho um instrumento de reflexão, visando preparar e alertar o candidato a empreendedor para o que poderá vir em

sua tentativa de empreender e, neste contexto, trata-se de mais um tema referente à questão da aprendizagem.

Os autores perguntam aos seus entrevistados: empreendedorismo se aprende na escola, está no DNA ou nas oportunidades ao longo da vida?

Apesar de a grande maioria das respostas indicarem que empreendedorismo não se aprende na escola, os autores negam as respostas obtidas, justificando que os empreendedores, por possuírem auto-estima forte, talvez tenham respondido negativamente à pergunta, ou seja, empreendedorismo não se aprende via relação formal de ensino aprendizagem. Segundo Wolheim e Marcondes (2003), esta teria sido uma pergunta certa, porém formulada para um público errado. Então, uma grande incoerência chama a atenção: na conclusão da temática, os autores destacam:

Pouco, ou quase nada, é formal ou acadêmico nesse mundo. Raros são os empreendedores que se baseiam em teorias, leituras ou qualquer tipo de apoio. Dão quase 100% de peso à intuição e muito pouco ao resto. São, seguramente, o pior público para quem publica livros de negócios. Se os compram, não os lêem. (WOLHEIN; MARCONDES, 2003, p. 226).

Outros entrevistados declaram não possuírem qualquer tipo de respostas com relação à questão aprendizagem/personalidade na ação empreendedora, embora admitam a existência de alguns atributos especiais, “de um algo a mais” que diferencia os empreendedores dos executivos comuns. Buscando esclarecer, ressalta-se a resposta de um dos entrevistados, Barbosa (apud WOLHEIN; MARCONDES, 2003, p. 152), diretor da Microsoft no Brasil: “[...] acho que tem que ter uma sementinha, uma coisa dentro de você, que faz com que você se jogue numa oportunidade”.

Pergunta-se: a que sementinha estaria se referindo o entrevistado já que poderia ter respondido conforme a pergunta original, isto é, poderia ser adquirido ao longo da vida, através de oportunidades, ou então que o empreendedor é fruto da bagagem hereditária (DNA), ou ainda a ambos.

Portanto, indivíduos destituídos de “sementinha” não serão empreendedores? Questiona-se aqui se seria lícito pensar se esta sementinha, este diferencial, poderia estar, portanto, referido às estruturas psíquicas?

Nesta mesma linha de raciocínio, Guanaes (apud WOLHEIM; MARCONDES, 2003, p. 152), criador e diretor da “IG”, um dos vinte maiores provedores da internet no mundo, responde a pergunta original dos autores: “Ser empreendedor está na minha natureza.”

Mais uma vez, pergunta-se: a que sementinha e a que natureza refere-se estes dois entrevistados?

Conforme os autores, a maioria dos entrevistados admite a hipótese de que não se trata de um dom adquirido via bagagem hereditária, embora admitam que os empreendedores são pessoas diferentes das demais. Contudo, em que residiria esta diferença?

Na sequência, Wollheim e Marcondes (2003) destacam Farrel que defende que a questão do empreendedorismo não se encontra no DNA e cita como exemplo a extinta Alemanha Oriental que, passados 11 anos, ainda se encontra atrasada, a espera de auxílio governamental. Um povo cujos ancestrais são os mesmos da Alemanha Ocidental. Para Farrel, a questão do empreendedorismo dá-se através do ambiente, das condições e das circunstâncias em geral.

Wollheim e Marcondes (2003) lançam, então uma outra questão: o que leva certas pessoas a quererem montar seus próprios negócios e a imensa maioria não?

Apesar de os depoimentos dos entrevistados não trazerem nenhuma conclusão em relação à essência empreendedora, isto é, DNA/oportunidade, ou ambos, ou ainda sementinha e natureza, ou personalidade, e, de se referirem à Farrel, os autores, surpreendentemente, afirmam: “[...] é DNA sim.” (WOLHEIM; MARCONDES, 2003, p. 226). Os referidos autores afirmam, estranhamente, que a essência empreendedora está sim localizada na herança genética via DNA!

Estranhamente porque, além de não corresponderem aos depoimentos dos entrevistados, não possuem formação acadêmica para tais afirmações²⁰. Conforme declaram, trata-se de uma vocação que em nada difere das vocações que se encontram nos profissionais que se tornam médicos ou animadores de auditório. Então, por que nem todos obtêm sucesso em seus empreendimentos, por que a maioria fracassa, perguntam os autores, que respondem:

²⁰ Wollheim e Marcondes atuam no segmento de jornalismo e publicidade.

Existe, a nosso ver, muito mais pessoas com o tal gene empreendedor do que talvez se imagine o consultor Farrel. O gene latente, que ainda não se manifestou. ou que talvez não vá se manifestar mas está lá... mas o gene empreendedor é bem menos raro do que se pode imaginar (WOLHEIM E MARCONDES, 2003, p. 227).

Uma outra pergunta a ser levantada é qual o conceito de vocação proposta pelos autores?

De alguma maneira, Wollheim e Marcondes (2003) insistem em atrelar os componentes do perfil empreendedor à herança genética, apesar de a significativa parcela de seus entrevistados manifestarem opinião contrária. Entende-se que são questões como estas que contribuem para com os equívocos e a mistificação em relação ao tema do empreendedorismo.

Nesta mesma linha de raciocínio, recorre-se a Brito e Wever (2003). Em “Empreendedores Brasileiros – Vivendo e Apreendendo com Grandes Nomes”, os autores destacam a fala de um de seus entrevistados: “Meu pai era um modelo de sucesso para mim”, conta o filho orgulhoso” (CARNEIRO apud BRITO; WEVER, 2003, p. 55).²¹ Segundo os autores, “O DNA empreendedor de Alberto veio direto do pai, que teve a felicidade [...]”. Não se sabe como os autores chegaram à esta conclusão. Provavelmente, com a interpretação das palavras do entrevistado “meu pai foi um modelo de sucesso para mim”. Conforme os pressupostos psicanalíticos, a fala do entrevistado remete ao tema da identificação, um processo imbricado ao tema do complexo de Édipo, e, como tal, determinante nas estruturas psíquicas, um tema fundamental nesta tese de doutorado.

Para Bom Angelo (2003), identificar um empreendedor não é tarefa das mais fáceis, porque poucos indivíduos reúnem todos os atributos encontrados nos grandes empreendedores. Conforme defende: “Essas capacidades certamente serão encontradas no DNA dos empreendedores. Não importa se são físicos nucleares, empresários, frades, ambulantes ou políticos” (BOM ANGELO, 2003, p. 51).

Embora não se refira diretamente ao termo empreendedor, Nicholson (2001), psicólogo evolucionista, declara em seu livro, “Instinto Executivo”, que líderes não são criados, nascem prontos.

²¹ Fala de Alberto Carneiro, proprietário da Casa do Pão de Queijo

Para o autor, os genes definem os parâmetros para os atributos da liderança e encontram-se associados às sensibilidades emocionais e temperamentais inatas, localizados basicamente nos centros do mesencéfalo. Conforme defende, muitas das capacidades de liderança mais importantes, as relacionadas com a motivação e a personalidade, são hereditárias.

Como se vê, a diversidade de enfoques e objetos específicos de cada linha teórica na busca de compreensão do objeto ora em destaque configura-se como uma questão extremamente delicada.

Contudo, se as concepções geneticistas, se a relação ensino/aprendizagem não respondem plenamente à questão da gênese empreendedora, o que faz de alguém um empreendedor?

Qual, então a origem deste enigma? Conforme postulado teórico que sustenta as concepções teóricas do autor desta tese, trata-se de uma questão de Estrutura Psíquica, uma proposta diferente de “personalidade” pertencente à psicologia, como se verá na seção referente ao tema da psicanálise.

3.2 Contribuições da Psicanálise

3.2.1 A Estruturação do Sujeito

Através de texto publicado em 1905, “Três ensaios para uma teoria sexual”, Freud extingue com o mito na crença de que as crianças seriam seres puros e assexuados, apartados de toda e qualquer manifestação de ordem sexual.

Diferentemente do modelo médico vigente na época, Freud defende a presença de uma sexualidade já atuante no infante desde o momento do nascimento e em contínuo desenvolvimento até aproximadamente os cinco anos, ao qual se segue um período de latência. Posteriormente, por ocasião da adolescência, a sexualidade volta a se manifestar.

Conforme a psicanálise, convém destacar, a sexualidade não está atrelada exclusivamente aos órgãos genitais. A sexualidade aqui está referida a todo o corpo, ao corpo erógeno. Portanto, as estimulações sexuais não implicam obrigatoriamente nos genitais, embora as estimulações genitais sejam sexuais.

A força energética desta sexualidade é denominada pulsão, que está referida às funções sexuais masculinas e femininas e, neste sentido, determinantes na estruturação do sujeito. Atrelada à pulsão está a libido, que é a energia sexual que dinamiza, que reveste energeticamente a pulsão.

Segundo Freud (1914), a pulsão está referida exclusivamente à sexualidade humana e não permite qualquer aproximação comparativa à noção de instinto animal ou biológico, pois não há na pulsão um objeto pré-determinado, como ocorre com a noção de instinto, que cessa sua pressão após a satisfação de uma necessidade. O que caracteriza a pulsão é a presença de uma pressão constante, por não haver um objeto definido que lhe satisfaça. Não há, na pulsão, um saber sobre o objeto, como ocorre com o instinto animal.

A fonte da pulsão está localizada na erogeneidade ou excitabilidade de um órgão, e sua finalidade reside em fazer cessar tais excitações, sendo que a satisfação é sempre parcial.

Buscando trazer maior compreensão ao tema da pulsão, Freud (1914) recorre, comparativamente, ao conceito de estímulo da fisiologia. A noção de estímulo fisiológico refere-se a uma excitação externa que elicia uma resposta também externa, tendo como meta a remoção da fonte de estimulação. De maneira oposta, a fonte de estimulação da pulsão é interna e atua na esfera psíquica através de uma pressão constante, numa medida de exigência à mente, que o organismo não consegue remover.

A vida sexual inicia-se logo após o nascimento e abriga a função de obter prazer das zonas do corpo, função que, posteriormente, é empregada a serviço da reprodução.

A internalização da pulsão é decorrente da erotização do corpo da criança através dos cuidados da mãe ou seu representante. Observa-se: o recém nascido, ainda é um ser indiferenciado em relação ao meio externo, um corpo descoordenado, embora apresente uma modalidade de satisfação localizada através da erogeinidade corporal, auto-erótica, destinada à sua sobrevivência. Estas são as

funções vitais através das quais a pulsão há de se inscrever, inaugurando o primeiro momento lógico da organização da sexualidade.

Conforme Freud (1938), a primeira experiência da sexualidade ocorre através de uma presença/ausência, ou seja, no momento em que, pela primeira vez, experimenta o seio, e a criança não vivencia qualquer tipo de satisfação já que nunca o havia experimentado. Porém, quando perde aquilo que experimentou, aí sim, irá senti-lo como prazer. Assim, desde o momento de seu nascimento, através do ato de sugar/mamar, a criança já está manifestando uma primeira modalidade de satisfação sexual, auto-erótica, fazendo exigências libidinais à mente. Trata-se de uma atividade psíquica ligada à satisfação de uma necessidade dessa zona, a boca, a qual há de ser gratificada para cumprir sua função de autopreservação.

A experiência da falta provoca a alucinação do objeto perdido na memória, o seio, e o fracasso da descarga, provocado pela alucinação, promove a representação do objeto, ainda pouco estruturado. A constituição do objeto somente pode ser garantida através de sua falta. Através da falta, segue-se um aumento de tensão que quebra o princípio do prazer e segue-se à descarga que irá diminuir a tensão, promovendo o prazer.²²

É pela existência da falta que o desejo advém. É pela falta que a realidade impõe-se, promovendo o sujeito através do despertar do desejo.

Esta primeira satisfação provocará uma inscrição psíquica, determinante no decorrer de toda a vida, mantida pela repressão primária, inaugurando o aparelho psíquico²³.

Uma vez instalada, a pulsão tem como finalidade única a busca da primeira experiência de prazer, mantida pela repressão primária. Conseqüentemente, os representantes pulsionais são inscritos no aparelho psíquico, fundando-o em consciente e inconsciente.

²² O Princípio do prazer, conforme Laplanche e Pontalis (1990), é um dos princípios que regem a atividade psíquica, tendo por finalidade não só evitar o desprazer, mas promovê-lo. O desprazer elicia o aumento de excitação no aparelho psíquico. A redução desta tensão propiciará o prazer. O princípio do prazer é regido pelo processo primário característica do ego ainda pouco estruturado e, portanto, imediatista, buscando satisfação através dos caminhos mais curtos, por não tolerar o desprazer da espera. Por outro lado, o princípio da realidade é regido pelo processo secundário, característica do ego já diferenciado, no qual o ego já analisa a realidade, analisa e posterga, atendendo à realidade e às condições do mundo exterior.

²³ O tema referente à constituição do aparelho psíquico, ainda que de maneira rudimentar, já fora apresentado no texto “Projeto para uma Psicologia Científica”, de 1895. Neste trabalho, Freud procura mostrar a influência das primeiras experiências infantis na vida futura do sujeito. Posteriormente, o tema reaparece nos textos “A Interpretação dos Sonhos” (1900), “Artigos sobre Metapsicologia” (1914-1915), “A Pulsão e suas Vicissitudes” (1914) e “O Ego e o Id” (1923).

Nesse ponto, reside o entrave. A busca da primeira experiência de satisfação converte-se em insatisfação, porque o objeto buscado agora está perdido para sempre, e os objetos encontrados sempre serão seus substitutos ou representantes. Uma vez comparados, apontam para a diferença, instalando-se a repetição, numa eterna tentativa de reencontro.

Na seqüência da organização sexual, paralelamente ao surgimento dos dentes, uma segunda etapa, denominada sádico-anal, concentra as estimulações libidinais na região anal, uma vez que a satisfação da libido encontra-se dirigida através das funções excretoras, das estimulações dos hábitos da educação e dos hábitos de profilaxia e higiene. Acontece que, com a maturação física e fisiológica, a criança adquire a propriedade de controle dos esfíncteres e a utiliza como elemento de controle em relação aos pais, ora retendo ora expulsando seu produto, uma espécie de manipulação dirigida aos progenitores.

Conforme Freud (1914), um terceiro momento organizador da sexualidade e estruturação do sujeito é denominado como etapa fálica, visto que as estimulações libidinais localizam-se na região genital.

É denominada etapa fálica por entrar em jogo não o órgão sexual anatômico, mas o falo²⁴, que está atribuído de um valor simbólico decorrente da diferença sexual anatômica.

Esta etapa é o ápice da sexualidade infantil e também o momento de seu declínio, em que se segue um período de latência destas manifestações sexuais.

Numa busca intermitente e sem satisfação, insiste-se, a pulsão desloca-se de objeto a objeto na tentativa de reencontrar o objeto original. E é neste sentido que a pulsão torna-se motora do aparelho psíquico.

É a partir de então, a realidade poderá se constituir por meio dos objetos substitutivos externos, dirigidos através do princípio do prazer, erotizando tanto o corpo como os objetos, os quais são colocados como meio de reduzir a tensão.

Nesta concepção, o corpo da criança constitui-se como corpo pulsional, erogenizado pela mãe ou pelo seu representante. Segundo Lacan (1970), a mãe ocupa o lugar do “grande Outro”, considerado em psicanálise como o tesouro do significante, representante da linguagem, que irá significar a criança, ou seja, irá

²⁴ Falo como significante da falta, do desejo. Freud já havia destacado a importância do falo nesta fase: “Ela consiste no fato de, para ambos os sexos, entrar em consideração apenas um órgão genital, ou seja, o masculino. O que está presente, portanto, não é uma primazia dos órgãos genitais, mas uma primazia do falo.” (Freud [1923], 1976, p. 180).

fornecer-lhe significantes. Através de suas intervenções, a mãe ou seu substituto transforma o choro do bebê em chamado, demanda de algo.

Contrariamente ao que estas idéias poderiam suscitar, a estruturação de um sujeito não é deflagrada de maneira tão simples e linear. De acordo com a conferência de 1915-[1916], Freud destaca os possíveis obstáculos que podem interferir no destino da atividade sexual, derrubando por terra a idéia de um movimento progressivo e retilíneo no desenvolvimento da sexualidade humana, segundo a forma de investimento libidinal.

As etapas do desenvolvimento da pulsão podem transcorrer sem maiores entraves, ou podem sofrer ainda alguma obstrução através dos fenômenos da inibição, regressão e sublimação.

No fenômeno da inibição, uma parte da libido é deslocada para a etapa posterior enquanto a outra permanece fixada ao momento libidinal primeiro, gerando um ponto de fixação.

Quanto à regressão, o que ocorre é que, em uma etapa mais avançada, a libido, não encontrando a satisfação para a qual se orientava, regride à etapa anterior, na qual obterá o prazer.

Cabe esclarecer que nem toda fixação é fruto de uma regressão, embora toda regressão implique em um ponto de fixação. Ambas as situações, no entanto, irão desencadear algum comprometimento no desenvolvimento da sexualidade.

Em relação ao processo de regressão da libido, Freud (1915 [1916]), aponta para duas possibilidades. A primeira está referida à regressão aos primeiros objetos investidos pela libido, ou seja, aos provedores da criança, portanto, de origem incestuosa. A segunda possibilidade está referida à regressão libidinal, as etapas anteriores da organização sexual, possivelmente uma etapa em que as manifestações libidinais tenham encontrado suas maiores oportunidades de realização.

Convém, também, um outro esclarecimento: a diferenciação entre os conceitos de regressão e repressão. Como já visto, o conceito de regressão está referido à sexualidade, ao desenvolvimento libidinal.

Em contrapartida, o conceito de repressão está referido à topologia, à metáfora dos compartimentos psíquicos, é metapsicologia, isto é, um constructo teórico. A função da repressão é manter inconsciente determinados conteúdos indesejáveis à consciência, pois, caso contrário, provoca conflito.

Retomando o conceito de regressão, assinala-se que, apesar de sua influência psíquica, a regressão permeia a esfera corporal. Na histeria, por exemplo, sempre ocorre a regressão da libido aos primeiros objetos sexuais de natureza incestuosa. Na neurose obsessiva, ocorre a regressão à fase sádico-anal. Além da regressão a esta fase, também se verifica regressão aos primeiros objetos, às pessoas amadas e ao horror que tais representações podem suscitar em tais sujeitos, por se tratarem de origem incestuosa. Aí a repressão com sua importância, na medida em que impede que tais representações alcancem à consciência.

Somente a regressão não desencadeia a neurose, pois é preciso que haja a repressão conjuntamente. A parcela libidinal regredida e reprimida, impossibilitada de seu objeto original de satisfação, irá produzir um conflito (neurótico), ou seja, uma parte da personalidade manifesta determinados desejos e a outra parte recusa-os. Sem um conflito como esse não existe neurose.

Entretanto, conflitos existem e nem todos provocam neurose. O que então os torna patológicos?

Para Freud (1914), o conflito é provocado pela frustração ante o objeto, e obriga a libido insatisfeita a buscar outros objetos e caminhos, os quais, quando encontrados, podem provocar um desagrado em uma porção da personalidade, a qual irá impor seu veto a este novo meio de satisfação. Então, pode se iniciar o processo de formação de sintomas. As tendências libidinais recusadas conseguem manifestar-se por caminhos indiretos, que são os de formação de sintomas, que representam a nova maneira de satisfação, via formações substitutivas, como os sintomas, sonhos, atos falhos e chistes, sendo este o caso particular dos neuróticos.

Para que uma frustração exterior torne-se patológica, é necessária uma frustração interior. Cada uma dessas frustrações, internas e externas, refere-se a objetos diferentes e seguem caminhos distintos.

Salienta-se, mais uma vez, que há neurose quando existe repressão. Regressão sem repressão revela a perversão (FREUD, 1915 [1916]), pois a libido realiza-se em um momento anterior, com objetos infantis que pervertem o desenvolvimento psicosexual.

O conflito neurótico surge entre as tendências sexuais e o surgimento de uma nova instância, o ego, que se desenvolve, inicialmente, a partir das

manifestações do id²⁵, que é atemporal, imediatista e oceânico. O ego, em sua origem, tem que se adaptar às demandas da organização sexual em todas as etapas de seu desenvolvimento.

Portanto, o insucesso nas vicissitudes da libido em uma determinada etapa pode promover privações e frustrações, ocorrendo as regressões ou fixações, que, como tal, podem determinar a eclosão das neuroses, psicoses ou perversões.

A partir destes conceitos, passa-se a compreender a questão da etiologia das neuroses e da perversão da estruturação do sujeito.

Conforme ensina Freud ([1915 1916]), a neurose dependerá de fatores sexuais internos, decorrentes da fixação da libido, regressiva ou não, consideradas aqui como fatores predispostos e relacionados a fatores constitucionais e à história infantil.

Entretanto, é condição imprescindível a presença das privações/frustrações decorrentes do meio externo, ou seja, os fatores exógenos ou acidentais. Quando a intensidade de uma aumenta, a outra diminui, pois uma depende da intensidade da outra.

Em “Mal Estar na Civilização”, Freud (1908) salienta que a neurose seria o preço a ser pago para inserir-se na cultura, que estabelece limites, impõe normas e valores morais, enfim, leis que limitam o prazer irrestrito, um “mal” necessário. É pela existência de leis que a cultura pode ser viável, portanto, inibindo que alguém possa se tornar tão perverso quanto gostaria.

Quando se fala em neurose, não se está falando em anormalidade ou patologia, mas falando-se em estruturação do sujeito.

Cabe, então, uma indagação: como se comporta o ego naquele ponto em que a libido experimenta uma fixação em uma determinada fase de seu desenvolvimento?

O ego pode adaptar-se a esta fixação fazendo-se perverso, ou seja, infantil, mas também pode rebelar-se contra ela, e sofre uma repressão correlativa à fixação da libido.

Como já citado anteriormente, a princípio, a atividade psíquica visa à busca do prazer irrestrito e à recusa ao desprazer. A primeira atividade tem sua

²⁵ A hipótese estrutural da teoria psicanalítica refere-se ao id, ego e superego. O primeiro refere-se às pulsões, ao inconsciente; o segundo está atrelado às funções da consciência, ao eu, à imagem; o terceiro ao limite, às regras e aos valores morais vigentes. Em Lacan (1970), id, ego e superego são apresentados respectivamente como isso, eu e supereu.

função na busca da diminuição da excessiva carga de tensão interna ou externa do aparelho psíquico. As tendências sexuais são uma modalidade de obtenção do prazer. Entretanto, o ego, a primeira instância psíquica a se desenvolver através das manifestações plenas na busca de satisfação da libido, passa a atuar no sentido de modificar o princípio do prazer, renunciando, suprimindo certas fontes de prazer, evitando, assim, a excessiva excitação, então desprazerosa, no aparelho psíquico. Entretanto, ante uma impossibilidade de satisfação de uma premente necessidade, as tendências do ego adquirem a função de não se deixar dominar pelo princípio do prazer, adaptando-se ao princípio da realidade, o que, no fundo, não deixa de ser prazer. A transposição do princípio do prazer para o princípio da realidade é o corolário do desenvolvimento do ego e a garantia de se poder viver em sociedade.

Como já mencionado, o sintoma resulta de um conflito entre as forças da libido insatisfeita, afastada da realidade e obrigada a buscar uma nova forma de satisfação.

Ao abrir mão de seu objeto primeiro e não obtendo êxito junto ao meio externo, a libido regredirá em direção às etapas organizadoras anteriores nos objetos abandonados no decurso do desenvolvimento precedente. Este movimento regressivo é decorrente das fixações ocorridas em estágios evolutivos anteriores.

Quando as regressões não despertam nenhum tipo de oposição por parte do ego, não há neurose, e a libido será satisfeita via perversão. Entretanto, se o ego que controla a consciência e a força motriz não aceita esta regressão, surge o conflito. A libido encontra o caminho fechado e se vê obrigada, conforme o princípio do prazer, a separar-se do ego, e isto graças ao apoio das fixações deixadas para trás, e das quais o ego teve que se proteger, por meio das repressões. Uma vez nestas posições reprimidas, a libido torna-se independente do ego.

3.2.2 O Complexo de Édipo em Freud

Buscando precisar conceitos referentes à estruturação do sujeito, e em particular em relação à mulher, conforme os princípios psicanalíticos, faz-se necessário uma abordagem no tema freudiano da castração e do complexo de

Édipo. Embora já se tenha citado a questão da fase fálica, cabe precisar o que ocorre neste momento.

Trata-se de conceitos que se revestem de importância fundamental em psicanálise. A questão da castração refere-se à falta, à incompletude, à falta de um objeto determinado da pulsão. É porque algo falta, é porque o objeto está para sempre perdido é que o sujeito constitui-se como sujeito desejante, portanto, há que simbolizar esta castração.

Um dos primeiros textos freudianos que aborda o referido tema é “Sobre as teorias sexuais das crianças”, de 1908, em que o autor destaca, em primeiro plano, a concepção infantil da “crença na universalidade do pênis”, ou seja, a atribuição de pênis a todos os seres, masculinos e femininos. Sabe-se que, na organização libidinal fálica, o pênis é a zona erógena prevalecente e, portanto, objeto auto-erótico revestido de intenso valor. Tal fato não permite ao menino a possibilidade de conceber um “outro ser”, análogo a si, destituído de tão precioso órgão. Esta fantasia de que o pênis é pequeno e que ainda vai crescer é compartilhada por meninos e pelas meninas.

Neste momento organizador da sexualidade, o menino reveste de interesse seu órgão genital, e as práticas masturbatórias estão presentes. Em relação a isto, diz Freud ([1908] 1976, p. 220): “Seus pais e sua ama o surpreendem neste ato e o intimidam com a ameaça de cortar-lhe o pênis”. Tais ameaças, reais ou fantasísticas e não-literais, somadas à percepção das diferenças sexuais anatômicas, constituem o cerne do conceito fundamental de castração em Freud, que se refere, assim, à fantasia da perda do pênis, em decorrência do desconhecimento anterior das diferenças anatômicas entre meninos e meninas.

O tema da castração reaparece, posteriormente, em “A Organização Genital Infantil”, de 1923, uma adição à teoria sexual de 1908, em que Freud aponta para novas questões. O pênis da menina, pequenino, que ainda iria crescer, não cresceu, ela o perdeu. Lentamente, as crianças concluem que a falta de pênis é o resultado de uma castração. Ora, a associação que faz o menino é automática, pois ele pensa que, se aconteceu com ela, também é possível de ocorrer consigo. Desta forma, aquilo que era uma ameaça, em 1908, torna-se um fato no texto de 1923, através da constatação das diferenças entre os sexos.

Entretanto, para meninas e meninos, nem todas as mulheres teriam o mesmo destino. Algumas mulheres, em especial suas mães, o que não é nada

estranho, são percebidas como poderosas e, portanto, não seriam castradas, seriam fálicas. A partir disso, o complexo de castração terá feições específicas para cada sexo e, frente à experiência de castração, delineiam-se os campos da masculinidade e da feminilidade, com suas peculiaridades.

Confrontada com a evidência da percepção do órgão genital masculino, a menina passa a perceber seu próprio órgão como pequeno e inadequado, registrando, assim, a marca de uma diferença, de uma falta. Instala-se nela a inveja do pênis, a face feminina do complexo de castração. Lacan (apud NASIO, 1978), posteriormente, retoma Freud para ressaltar que: “Inveja não de um órgão biológico, mas como símbolo da falta, da incompletude - a instância do falo”.

Se na menina a ausência do pênis desperta a inveja, no menino a percepção da ausência do pênis nas mulheres provoca o medo de perdê-lo, o medo de ser castrado.

Em ambos, a experiência do complexo de castração marca a falta, a incompletude, significando, simbolicamente, como uma reedição da perda da primeira experiência de satisfação outrora vivenciada. Freud destaca que, através desta fantasia de castração, a diferenciação entre os sexos configura-se para as crianças.²⁶ Entretanto, esta diferenciação é estabelecida de maneira limitada e distorcida, ou seja, o genital feminino, a vagina, não é reconhecido como tal²⁷, restando como alternativas diferenciais duas possibilidades que não é masculino e feminino, mas: masculino ou castrado. Neste contexto, pode-se concluir que a perda de pênis na menina implica em um “ter havido”, já que somente se pode perder quando se têm. A este pênis que “pode faltar”, Freud (1923) conceitua como falo.

Neste sentido, apenas um sexo é considerado, o masculino, embora com duas maneiras de manifestação: presente ou ausente, sendo que o falo é o representante desta presença/ausência.

É como “falta” que o objeto fálico e a castração situam-se nos registros do imaginário e do simbólico²⁸, portanto, distantes da anatomia.

Os antecedentes do complexo de Édipo no menino caracterizam-se por sentimentos de ternura dirigidos à mãe, que é responsável pela satisfação de suas

²⁶ A questão que se apresenta aqui é a questão fálica.

²⁷ Não se trata de uma falha de percepção ou da inexistência material da vagina, mas de um desconhecimento, da ausência de um significante que produza um significado frente ao inominável, como ensina Lacan (1978).

²⁸ Real, Simbólico e Imaginário (RSI) referem-se aos três registros do ensino de Lacan (1978) e são considerados como contribuições essenciais para o retorno a Freud.

necessidades, e também de um especial interesse pela figura paterna, a quem o menino admira. Posteriormente, ao tomar a mãe como objeto de suas pulsões libidinais, o pai, até então admirado, converte-se em rival, já que se torna um empecilho às demandas do menino em direção à mãe. A relação com o pai adquire nuances de hostilidade e culmina no desejo de tomar seu lugar junto à mãe: esta é a dinâmica do complexo de Édipo positivo.²⁹ Freud ([1910a] 1976, p. 154) diz:

Ele começa a desejar a mãe para si mesmo, no sentido com o qual, a pouco, acabou de se inteirar, e a odiar, de nova forma, o pai como um rival que impede este desejo; passa, como dizemos, ao controle do complexo de Édipo.

Frente ao complexo de Édipo, apresentam-se duas possibilidades de satisfação: a primeira seria insistir na ligação com a mãe, ocupando o lugar do pai, o que caracterizaria a postura ativa. A segunda possibilidade seria substituir a mãe e eleger o pai como objeto, o que caracterizaria a postura passiva. Entretanto, ambas trariam consigo a ameaça da perda do pênis, no primeiro caso, como castigo, e, no segundo, como premissa. Quanto a este dilema infantil, Freud ([1924] 1976, p. 221) ressalta:

Se a satisfação do amor no campo do complexo de Édipo deve custar à criança o pênis, está fadado a surgir um conflito entre seu interesse narcísico nesta parte do seu corpo e a catexia libidinal de seus objetos parentais neste conflito. Triunfa normalmente a primeira destas forças: o ego da criança volta às costas ao complexo de Édipo.

As cargas libidinais que investiam os objetos parentais sofrem a ação da repressão, nos casos de neurose, permitindo que a criança abandone, assim, seus primitivos objetos sexuais e possibilitando sua identificação a eles (no tipo caracterizado por Freud como identificação a um traço).

O menino tende a se identificar com o pai e, desta maneira, no futuro, irá escolher outra mulher como objeto, mantendo com a mãe uma relação objetal afetuosa, uma vez que o pai interdita a relação entre filho e mãe.

²⁹ No Capítulo III, "O Ego e o Id", Freud (1923a) descreve o complexo de Édipo de forma mais detalhada, percorrendo sobre as concepções de complexo positivo, negativo, completo, para demonstrar que as identificações não são feitas pela criança com apenas um dos progenitores, mas com ambos. Neste texto, a noção de bissexualidade psíquica adquire destaque na compreensão do tema da identificação.

Assim, chega o momento em que o complexo de Édipo sucumbe à repressão, e é neste sentido que o complexo de castração tem um papel fundamental, pois as crianças vivenciaram anteriormente situações de “perdas” de partes integrantes de seu corpo (seio materno, fezes). Estas experiências geraram angústia. Na organização fálica da sexualidade infantil, as ameaças, veladas ou explícitas, frente às práticas masturbatórias do menino, adquirem um significado perturbador. Estas ameaças, realizadas ou fantasiadas, adicionadas à constatação das diferenças anatômicas entre os sexos que não mais podem ser negadas, geram, no menino, a angústia de castração.

A autoridade do pai ou dos pais é introjetada no ego e aí forma o núcleo do superego, que assume a severidade do pai e perpetua a proibição deste contra o incesto, defendendo assim o ego do retorno da catexia libidinal. As tendências libidinais pertencentes ao complexo de Édipo são em parte dessexualizadas e sublimadas (coisa que provavelmente acontece com toda transformação em uma identificação) e em parte são inibidas em seu objetivo e transformadas em impulsos de afeição (FREUD, [1924] 1976, p. 221).

Inicia-se, então, o tempo de latência, que se caracteriza como aquele em que as experiências sexuais edípicas caem sob o poder da repressão.

Em condições favoráveis, o complexo de Édipo tende à dissolução. Caso contrário, mesmo submetido às forças da repressão, continuará manifestando toda sua energia.

Para a menina, o processo de identificação não é simétrico ao do menino, e, por suas especificidades, será abordado na sequência do trabalho.

Até 1925, as diferenças do complexo de Édipo no menino e na menina não haviam sido problematizadas por Freud, embora sua clínica já apontasse para uma assimetria entre ambos. Em “Algumas Conseqüências Psíquicas da Distinção Anatômica entre os Sexos”, diria:

Examinando as primeiras formas mentais assumidas pela vida sexual das crianças, habituamo-nos a tomar como tema de nossas investigações a criança do sexo masculino, o menino. Com as meninas, assim supúnhamos, as coisas deveriam ser semelhantes, embora de um modo ou de outro elas tenham, não obstante, de ser diferentes” (FREUD, [1925] 1976, p. 310).

Em “Sexualidade Feminina”, Freud (1931) irá comentar de sua surpresa ao descobrir a importância da organização pré-edípica da sexualidade para a menina, apontando, assim, a um não paralelismo puro entre o desenvolvimento sexual masculino e feminino.

A intensidade desta ligação da menina à mãe seria de forma tão significativa que, segundo Freud, a menina somente alcançaria a organização edípica positiva, isto é, a eleição do pai como objeto de suas pulsões libidinais, depois de superar os momentos da organização libidinal dominados pelo complexo negativo, ou seja, depois de superar o período pré-edípico, em que a mãe é o objeto das pulsões libidinais da menina.

Embora comum, para ambos os sexos, a fase pré-edípica na mulher é, segundo Freud, mais intensa e duradoura, e sua ação incide em peculiares alterações no destino da feminilidade, principalmente porque isto será posteriormente reativado. De acordo com o autor, esta diferença justifica alguns aspectos até então pouco compreensíveis da sexualidade feminina. Com isso, através de sua clínica, Freud aponta os casos de mulheres que repetem, com o marido, o mesmo padrão de relação que mantinham com suas mães, ou seja, embora o marido devesse ser o herdeiro do relacionamento da jovem com o pai, revela-se como herdeiro de seu relacionamento com a mãe³⁰. Para o autor, não é tarefa árdua esclarecer a questão:

Isto é facilmente explicado como um caso óbvio de regressão. O relacionamento dela com a mãe foi o original, tendo a ligação com o pai sido construída sobre ele; agora, no casamento, o relacionamento original emerge da repressão, pois o conteúdo principal de seu desenvolvimento para o estado de mulher se faz na transferência, da mãe para o pai, de suas ligações objetivas afetivas (FREUD, [1931] 1976, p. 265).

Outro aspecto a ser considerado, segundo Freud, é a hostilidade da menina frente à sua mãe. Segundo o autor, esta hostilidade não está atribuída à rivalidade edípica, porque o complexo de Édipo, nas mulheres, é um momento posterior, servindo, portanto, para oportunizar a transferência da anterior pendenga entre filha e mãe.

³⁰ Cabe ressaltar, conforme já se observou, que, na fase pré-edípica, ambos os genitores são objetos de identificação, uma vez que a criança ainda não percebe as diferenças entre os sexos.

Freud pondera, então, sobre os possíveis elementos que operam, na menina, o afastamento da mãe como objeto, em direção ao pai. Para o autor, um primeiro fator reside na ânsia desmesurada de exclusividade da criança, que, por sua absoluta dependência na realização de sua satisfação, não admite dividir seu objeto provedor. “Na tensão dos processos de desenvolvimento, porém, acontece regularmente que a libido abandona sua posição insatisfatória, a fim de descobrir outra nova” (FREUD, ([1924] 1976, p. 266)

Outro fator que se reveste de maior significação no desprendimento da mãe recai no efeito do complexo de castração sobre a menina, pois a diferenciação anatômica entre o seu sexo e o dos meninos não pode ser negada, trazendo como consequência a inveja fálica.

A atividade masturbatória na menina apresenta-se como outro possível fator para o distanciamento e a hostilidade com relação à mãe. Primeiramente, a masturbação clitoriana é iniciada de maneira espontânea. Posteriormente, através das estimulações advindas dos hábitos de higiene, a masturbação poderá ser acompanhada por fantasias de sedução, por parte da mãe, ou outra pessoa próxima. Neste sentido, porém, Freud ([1924]1976), p. 267). ressalta alguns complicadores:

A proibição da masturbação, como vimos, transforma-se num incentivo para abandoná-la, mas torna-se motivo para rebelar-se contra a pessoa que a proíbe, ou seja, a mãe, ou o substituto materno que, mais tarde, normalmente se funde com esta.

Segundo esse autor, a insistência na masturbação clitoriana parece abrir a via para o desenvolvimento de uma posição pautada na atividade. Segundo Freud, quando atinge a maturidade, sua escolha de objeto ainda pode ser influenciada por este intuito persistente.

Assim, a proibição da livre atividade sexual da menina é, também, um importante fator no seu desprendimento da mãe. Segundo Freud ([1924] 1976, p. 267), “O mesmo motivo entra em funcionamento após a puberdade, quando a mãe assume seu dever de guardião da castidade da filha.”

Como se observou anteriormente, a constatação das diferenças sexuais anatômicas despertaram, na menina, o desejo de um órgão igual ao do menino.

Inicialmente, ela considera seu destino como um infortúnio pessoal, idéia que será, gradativamente, deixada para trás, descobrindo que até mesmo sua mãe é castrada.

Outro fator de queixa da menina contra a mãe é o de que esta não a teria amamentado suficientemente.

Para Freud, entretanto, o mais importante fator do desprendimento da figura materna é a reprovação que a filha outorga à mãe por tê-la trazido ao mundo como mulher, ou melhor, desprovida de pênis.

Embora a maioria destes fatores seja comum a ambos os sexos, Freud ressalta que, no caso do menino, a ambivalência afetiva frente à mãe é resolvida, permitindo manter íntegra a relação com ela, o que, como já visto, não ocorre com a menina. Segundo o autor, esta diferença situa-se no fato de que, no primeiro caso, no menino, a hostilidade é transferida ao pai. Para a menina, a rivalidade com o pai não apresenta a mesma intensidade e alcance, como no caso do varão.

Através da análise de suas pacientes, Freud esclarece que este período de extrema vinculação da menina com sua mãe envolve fins tanto de ordem passiva quanto de ordem ativa, determinados pela história de cada menina.

Este processo parece indicar, segundo Freud, uma rebelião contra o submetimento frente ao mundo. A menina, ao brincar com sua boneca ou com um irmão menor, reproduz a mesma situação vivenciada passivamente, agora de maneira ativa. Entretanto, nem todas as crianças conseguem atuar no sentido de reverter fins passivos em fins ativos. “O comportamento de uma criança a este respeito pode capacitar-nos a tirar conclusões quanto à intensidade relativa da masculinidade e feminilidade que ela apresentará em sua sexualidade” (FREUD, [1924] 1976, p. 267).

Conforme esta citação, atividade e passividade não estão referidas ao sexo biológico, sendo, portanto, atributos de homens e mulheres, indiscriminadamente.

Cabe frisar a importância da vinculação da menina com sua mãe. Diz Freud ([1924] 1976, p. 260): “Na verdade, tínhamos de levar em conta a possibilidade de um certo número de mulheres permanecerem detidas em sua ligação original à mãe e nunca alcançarem uma verdadeira mudança em direção aos homens”. Freud revela ainda que os casos de forte apego de algumas mulheres à figura paterna seriam, em realidade, uma herança do apego originalmente orientado à figura materna.

No texto, “A Dissolução do Complexo de Édipo”, Freud (1924) contempla três possibilidades para a saída da inveja fálica ao final do complexo de castração na menina.

A primeira saída seria a inibição de sua sexualidade, decorrente de seu sentimento de inferioridade ao comparar seu “pequeno órgão” com o do menino.

Na segunda saída, pela não-aceitação de sua ferida narcísica, a menina manteria a esperança de um dia ser dotada de um órgão semelhante ao do menino, insistindo na recusa em aceitar sua falta, o que a levaria a comportar-se como um homem.

Através destas duas vertentes, poderia ocorrer, na menina, a instalação do complexo de masculinidade.

A terceira possibilidade é o caminho para a feminilidade. A menina desliza em direção ao pai, aquele que tem o que lhe fora negado pela mãe, que também não tem falo, sendo, portanto, falha e incompleta. Posteriormente, o desejo de obter do pai um pênis é substituído pelo desejo de obter dele um filho. Assim, abrir-se-ia o caminho para a feminilidade, segundo Freud.

Ela abandona seu desejo de um pênis e coloca em seu lugar o desejo de um filho; com este fim em vista, toma o pai como objeto de amor. A mãe se torna o objeto de seu ciúme. A menina transformou-se em uma pequena mulher (FREUD [1925] 1976, p. 318).

Desta maneira, segundo Freud, há o abandono do desejo de obter um pênis em função do desejo de obter um filho, ou seja, um objeto substituto.

Posteriormente, esclarece Freud, frente a um desengano qualquer, a vinculação ao pai pode ser abandonada, podendo, assim, ocorrer uma identificação com o mesmo, isto é, a retomada da identificação narcísica ou imaginária, e, a partir daí, há o retorno ao anterior complexo de masculinidade, retomando a mãe como objeto amoroso.

A indissociação entre os temas dos complexos de castração e de Édipo não pode ser negada, ainda que estes apresentem nuances diferentes nos dois sexos. Sobre a distinção entre a castração masculina e a feminina, ou seja, os caminhos para a masculinidade e feminilidade, deve-se ter em mente, conforme já foi ressaltado, que o menino vive a angústia da ameaça de castração, enquanto a menina vivencia, como inveja do pênis, a angústia da castração.

Outra importante característica diferencial incide no fato de que, no menino, o complexo de Édipo dissolve-se com a renúncia ao amor da mãe, uma renúncia provocada pela angústia da castração. Na menina, o complexo de Édipo é possibilitado pelo complexo de castração.

Ainda uma terceira diferença entre homens e mulheres aponta para a troca de objeto de amor e de zona erógena na dinâmica edipiana da menina, fatores de dificuldades não observados no menino.

Segundo Freud, o amor dirigido ao pai, na dinâmica feminina do complexo edipiano, atua como encobridor do amor primordial voltado à figura materna, portanto não apresenta alterações significativas. No caso do menino, o amor edipiano à mãe é literalmente abandonado na maioria dos casos.

Cabem aqui algumas considerações. Ao ingressar na organização edípica, a criança vivencia sentimentos ambivalentes de afeto em relação aos pais, sentimentos acompanhados de angústia. Com a dissolução do complexo de Édipo, a catexia que investia o objeto, a mãe, no caso do menino, sofrerá uma dessexualização e será transformada em uma identificação com a mãe, ou em uma intensificação da identificação com o pai. Freud pondera que qualquer uma dessas possibilidades dependerá de outras variáveis, destacando, no entanto, a importância da “bissexualidade originalmente presente na criança” (FREUD, [1923a] 1976, p. 47). A primeira variável dependerá do predomínio de uma das disposições sobre a outra. Se a criança abriga uma supremacia da posição masculina, a identificação será dirigida ao pai, e vice-versa. A segunda variável, bastante importante, derruba por terra a fórmula do complexo de Édipo, “ódio ao pai, amor à mãe”. Através da noção de “complexo de Édipo mais completo, o qual é dúplice, positivo e negativo [...]” (FREUD, [1923a] 1976, p. 47), introduzida pela concepção de bissexualidade, Freud irá mostrar que o menino (ou a menina) alterna sentimentos de amor e ódio a ambos os progenitores, isto é, também apresenta uma postura afetiva, feminina e sedutora, em relação ao pai, tomando a mãe como objeto de rivalidade (e vice-versa).

Tais considerações tornam-se fatores complicadores para o destino das identificações na dissolução do complexo de Édipo.

O complexo de castração e o complexo de Édipo revelam-se decisivos na diferenciação entre feminilidade/masculinidade. Embora existam as duas tendências,

dependendo da história de vida de cada um, a masculinidade ou a feminilidade aparecerá como dominante.

Na continuidade do texto, Freud ([1923a] 1976, p. 49).ressalta:

O amplo resultado geral da fase sexual dominada pelo complexo de Édipo pode, portanto, ser tomado como sendo a formação de um precipitado no ego, consistente dessas duas identificações unidas uma com a outra de alguma maneira. Esta modificação do ego retém a sua posição especial; ela se confronta com os outros conteúdos do ego como um ideal do ego ou superego.

Poder-se-ia supor que o superego formar-se-ia em decorrência dos resquícios das primitivas escolhas de objeto do id, cumulativamente sobrepostos no ego. Entretanto, segundo Freud, o superego apresenta um caráter duplo, ou seja, o desejo de ocupar o lugar do pai (ser o pai) é seguido pela proibição em tentar fazê-lo (não poder ocupar o seu lugar), sendo esta, aliás, a razão de sua gênese, isto é, reprimir os conteúdos relativos ao complexo de Édipo.

3.2.3 Édipo e Castração em Lacan

Através do resgate da obra de Freud, Lacan (1970) irá articular seu ensino através de três registros, a saber: Real, Simbólico e Imaginário (RSI). Uma tríade indissociável que nunca aparece isolada, mas sempre articulada. Esta contigüidade é condição determinante para o surgimento do sujeito.

Segundo Lacan (1970), o registro do real está referido ao real do corpo pulsional, sem significantes que dele dêem conta.

Por sua vez, o registro do simbólico está referido ao inconsciente, estruturado como uma linguagem. É do campo do simbólico a questão dos significantes. O significante advém do Outro (grande Outro), o tesouro do significante, representado pela mãe ou seu substituto, cuja função irá marcar o sujeito, fundando-o enquanto sujeito do inconsciente, efeito de linguagem.

O registro do imaginário, por sua vez, constitui-se a partir da experiência do espelho³¹. Trata-se de um momento lógico em que a criança, frente ao espelho,

³¹ O conceito de estágio de Espelho é trabalhado inicialmente, por Lacan (1936), no artigo "A Família".

ou frente a um outro (o semelhante), visualiza a imagem de seu próprio corpo. Inicialmente, ante sua imagem refletida no espelho, não se reconhece. Para a criança, trata-se de um outro ser concreto, a quem buscará contacto. Como se vê, trata-se de um engano, de um estado confusional primeiro entre a criança e o objeto. Para Dor (1992), trata-se de uma situação estereotipada que a criança tem com seus semelhantes e que corrobora com a assertiva de que, através do outro, é que ela pode se perceber, a vivenciar e se orientar desde o início.

Cabe lembrar que a criança ainda não atingiu a maturação neurológica que lhe permite uma coordenação motora equilibrada e o conhecimento específico do próprio corpo. Nesta dinâmica do estágio do espelho, o fantasma do corpo fragmentado perde-se, dando lugar à imagem do corpo unificado. É a partir da relação com o semelhante que advém a estruturação do registro do imaginário.

A criança logo descobrirá que o outro do espelho não é um outro real, que a imagem que procura apreender é dela mesma, passando a se identificar com esta imagem antecipada de completude do próprio corpo.

Trata-se de uma identificação primordial com a imagem do próprio corpo, um eu ideal que advém de uma conquista referida ao registro do imaginário, uma vez que se trata de algo não real, mas de uma imagem, algo que não é ela, embora ela se reconheça naquele lugar³² (DIAS, 1998).

Conforme assinala Dor (1992, p. 80) a apreensão da imagem corporal é uma primeira experiência estruturante na representação do sujeito, na representação de sua identidade. Anteriormente, “A imagem do corpo é, portanto, estruturante para a identidade do sujeito, que através dela realiza assim, sua relação primordial”. Um corpo biológico desarticulado que adquire uma totalidade unificada. É através da experiência do estágio do espelho que a criança, por antecipação, irá integrar sua imagem. Por outro lado, esta mesma experiência levará a criança a se deparar com uma outra instância: a constatação da falta. Ao comparar seu próprio corpo com a imagem refletida no espelho, uma imagem completa, a criança experimenta, ainda que através do imaginário, a sensação de que alguma coisa poderá faltar. Conforme Lacan (1995), é nesta vivência que o sujeito depara-se com a possibilidade de que algo pode faltar ao mesmo tempo, de que um algo a mais pode existir, algo que é uma falta.

³² A identificação imaginária em Lacan é correlata à identificação primária, postulada por Freud, em que os afetos da criança serão dirigidos indiferenciadamente a ambos os progenitores.

Ante esta perspectiva, o estágio do espelho promoverá na criança o acesso a duas dimensões distintas, a da completude e a da incompletude. Advém daí a questão do falo, o significante da falta, objeto imaginário com o qual a criança irá se identificar.

Conforme Dias (1998), a identificação imaginária é uma identificação enganosa, já que se trata de uma imagem também enganosa, ilusoriamente completa, antecipada por uma imagem unificada do próprio corpo, ainda fragmentado, na percepção da criança.

Esta experiência aponta para a alienação relativa ao imaginário, pois o que a criança supõe ser um conhecimento é apenas a percepção de uma imagem, o que a distancia de si, marca o lugar do engano, já que, ao se identificar (identificação imaginária), aliena-se, não encontrando a si mesma, mas apenas a própria imagem.

Embora enganosa, esta experiência é fundamental para a formação do eu ideal (completo e imaginário), via de acesso às identificações posteriores, importante, portanto, para a construção da identidade. Ainda que uma experiência ao nível do imaginário, de alguma maneira, este imaginário encontra-se atrelado e dependente do simbólico.

O registro do simbólico está referido ao campo da linguagem e, se a criança ainda não fala, ela é falada, surgindo num lugar marcado simbolicamente, e, neste sentido, necessita da mãe para que esta autentique a descoberta de sua completude. Ao dizer de quem é aquela imagem, o Outro, tesouro do significante, encarnado pela mãe, garante esta aquisição da criança.

Ao captar sua imagem, através do outro do espelho, a criança distancia-se de si mesma, alienando-se no espaço imaginário, numa identificação narcísica que tem de ser quebrada para que possa se constituir como sujeito, sujeito desejante. É a partir da identificação ao significante, que advém do Outro, que o sujeito poderá se livrar de seu cativo narcísico. A criança identifica-se com traços que vem do Outro e, somente através do reconhecimento deste Outro, pode ser constituído o ideal do eu, que surge deste lugar simbólico.

Ao confirmar de quem é aquela imagem, a mãe atua como vetor de fornecimento de significantes para a criança, marcando seu ingresso na dimensão da linguagem, portanto, o ingresso no registro do simbólico. Conforme Stotz (1998,

p. 116), “É a partir destes significantes, que atuam como traço unário, que se constitui o ideal do eu, via identificação do sujeito ao significante”.

O ideal do eu constitui-se através de identificações a um traço que vêm do Outro. Porém, é também o ideal do eu quem dirige o sujeito no campo do registro do imaginário. “O ideal do eu advém do campo simbólico e, segundo Lacan ‘é o que corresponde às coordenadas inconscientes do eu ...’, pois ficam sob efeito de repressão” (STOTZ, 1998, p.116, grifo do autor).

Convém destacar que tanto o eu ideal como o ideal do eu são instâncias referidas ao narcisismo. Enquanto o eu ideal encontra-se associado ao estado fusional, global, perfeito, e, portanto, indiferenciado, característica do narcisismo primário, o ideal do eu constitui-se através da tentativa de retorno ao narcisismo. O ideal do eu está referido a um único traço que vêm do Outro, razão pela qual Lacan denomina identificação ao traço unário, contrariamente à identificação narcísica, em que o outro é apreendido em sua totalidade. Entretanto, o ideal do eu instaura-se a com a quebra narcísica, da constatação de uma falta que venha, de alguma maneira, abalar o estado de completude da díade até então perfeita, isto é, a criança e a mãe como provedora.

Por mais que a criança deseje, a mãe não pode atender ao bebê em todas as suas necessidades e, assim, a falta é presentificada, provocando angústia ao perceber que a mãe é um outro que não ela mesma. Desta forma, ao se identificar aos traços que advém do Outro, o narcisismo volta a ser restabelecido (o que Freud denominou de narcisismo secundário). Através do traço que advém do Outro, gerador do ideal do eu, pode-se inferir que o sujeito constitui-se a partir do Outro. Entretanto, como se trata de uma identificação a um traço, e não de uma especularização totalizadora, como ocorre no narcisismo primário, o sujeito pode ser viabilizado.

Através destes enfoques, fica reforçada a assertiva freudiana de ser a identificação a primeira forma de relação afetiva entre duas pessoas, em que o eu de uma adota certas características do objeto como suas. O sujeito toma traços do objeto amado e perdido, via identificação.

Ressalta-se aqui algumas considerações referentes ao tema das identificações. Em Lacan, a identificação imaginária está referida à constituição do eu ideal. Trata-se de uma identificação narcísica, em que a criança identifica-se a um “outro” semelhante. Na identificação simbólica, a criança identifica-se a um traço

do “Outro”, constituindo o ideal do eu. A identificação simbólica é correlata à identificação proposta por Freud, ao final do Édipo, que tem como herdeiro o superego.

Como visto, a libido, apesar de alguns tropeços, avança em sua trajetória, e, paulatinamente, inicia-se a diferenciação de parte do id em ego. Para tanto, como se poderá ver na seqüência, o meio externo reveste-se de grande importância. A libido auto-erótica, associada ao ego, instaura o estágio do narcisismo (primário), que ocorre no recém-nascido.

O ego recém inaugurado somente pode ser garantido pela mãe, ou ainda por aqueles envolvidos na sobrevivência da criança, gerando no bebê um estado de uma ilusão de completude, pautado em um prazer irrestrito. Esta relação simbiótica mãe/criança, de completude/prazer, implica no calar de toda manifestação de desejo por parte do infante. Então, se nada falta, o que há para se desejar? Calar o desejo é o mesmo que morte em vida, é anular a viabilidade de um sujeito. É manter a criança no lugar de “coisa”, é narcisismo irrestrito regido pelo princípio do prazer, na esfera do narcisismo primário, sem qualquer tipo de falta, portanto, a égide do ego ideal, a completude, já que nada falta.

Este é o âmbito das identificações primárias, uma vez que a criança ainda não reconhece os progenitores, e seus afetos, portanto, são dirigidos a ambos, indiscriminadamente. O narcisismo primário está atrelado às identificações primárias e ao ego ideal. Porém, a realidade tem que vencer, sob pena da não-existência de um sujeito, mas da permanência da “coisa”.

Para sair deste estado de completude, para que se torne um sujeito desejante, faz-se necessário uma operação inaugural, uma operação simbólica que mediatize a lógica de seu desejo, que é a inscrição da lei paterna, referente ao complexo de Édipo.

O conceito freudiano referente ao tema do complexo de Édipo, muito além do enfoque conhecido através dos não iniciados nos conceitos psicanalíticos através da fórmula “amor à mamãe e ódio ao papai, em relação ao menino”, e vice-versa em relação à menina, é apresentado por Lacan, através de uma proposta bastante original. Lacan introduz, assim, novos conceitos teóricos importantes para a compreensão do complexo de Édipo.

Na dinâmica edipiana, a mãe é esta mulher - ser em falta - incompleta em relação ao falo, o significante da falta, da incompletude, presente na relação com o

filho, uma relação não-dual, mas uma tríade, mãe, criança, falo. Originalmente ligado ao princípio do prazer, hedonista em sua essência, o recém nascido, ser indiferenciado, é um corpo pulsional que resiste em sair de seu permanente estado de conforto - a égide do princípio do prazer - referente ao ego ideal.

Embora já tenha nascida, a criança ainda não está inserida no mundo, ao menos como sujeito. É a partir deste nó que a criança ocupa o lugar de complemento da falta materna numa relação criança = falo. Ao aceitar o filho como complemento de sua falta, a mãe impõe seu desejo a ele, levando-o a não manifestar outro desejo, que não o dela próprio. É neste caminho, como ser não desejante de nada além desta relação, que a criança não reconhece sua falta, excluindo-se como ser não desejante, mantendo-se na posição de completude, portanto, sem se deparar com a castração.

Para Lacan, o complexo de Édipo pode ser focado em relação ao lugar ocupado pelo falo, no desejo da mãe, da criança e do pai, através de uma dialética que se estenderá sob a forma do ser e do ter (o falo).

O tema da castração está referido, conforme a psicanálise, diferentemente do imaginário coletivo, não ao órgão anatômico, mas à castração como símbolo de uma falta primordial, de uma incompletude inerente ao ser humano. É este o sentido de castração, porque o sujeito não é completo, que nem tudo pode, e, portanto, há que empreender e buscar sentido para sua existência.

A castração está fundamentalmente articulada com a ordem fálica, e não com o pênis.

Esta construção imaginária, que invoca imperativamente uma falta adiante do real dessa diferença, postula implicitamente a existência de um objeto, ele próprio imaginário: o falo. Este objeto imaginário sustenta de um extremo a outro, o fantasma alimentado pela criança a partir do momento em que ela insiste em conceber como faltante algo que imagina dever encontrar-se ali. (DOR, 1992, p. 73).

Inicialmente, a diferenciação entre os sexos atua em conformidade com o falo como objeto imaginário, o qual, entretanto, será determinante na estruturação da dialética edipiana, já que promoverá uma operação simbólica inaugural. “A referência ao falo não é a castração via pênis, mas a referência ao pai, ou seja, a referência a uma função que mediatiza a relação da criança com a mãe e da mãe com a criança” (DOR, 1992, p.73).

Em psicanálise, a noção de pai está investida de uma conotação bem particular. Não se trata de um pai biológico, mas de uma entidade essencialmente simbólica, e, como tal, investida de uma função a qual irá operar de maneira estruturante na ordenação de uma estrutura psíquica para cada sujeito, independentemente dos sexos. Portanto, nenhum pai é detentor ou fundador da função simbólica que representa.

A dimensão do pai simbólico transcende à contingência do homem real. Não é necessário, portanto, que haja um homem para que haja um pai. O pai simbólico representa a “Lei de proibição do incesto” prevalente sobre todas as regras concretas que legalizam as relações e trocas entre os sujeitos de uma mesma comunidade” (DOR, 1992, p.16).

O falo é o quarto elemento que possibilita a discriminação da tríade pai-mãe-criança, com atuação capaz de investidura do pai simbólico a partir do pai real pela via do pai imaginário.

De acordo com Lacan (1978), a falta (castração) é a única instância capaz de promover o desejo. É neste sentido que a introdução do pai (ou seu representante) adquire em Lacan a denominação de “metáfora paterna”, a instância que irá mediar o desejo da criança, instaurando o registro da castração e a organização das estruturas psíquicas. A estrutura psíquica de um sujeito é sempre consequência da égide das relações edípicas, ou como já visto, da relação que o sujeito detém com a função fálica.

Esta relação, como vetora de uma ordem, também pode ser vetora de seu oposto, ou seja, de uma desordem, pois a particularidade de uma estrutura reside em seu caráter de irreversibilidade.

O jogo edípico é crucial para o sujeito, momento em que a dinâmica do desejo quanto ao falo revela-se favorável a inaugurar as estruturas psíquicas, em que se estabelecem as organizações estruturais específicas, ou seja, neuróticas, perversas ou psicóticas. É importante lembrar ainda que as estruturas consolidam-se conforme a maneira que o sujeito articula-se com relação à castração. A metáfora paterna é determinante na dialética do Ser ou Ter o falo.

No primeiro caso, como complemento da falta materna – ser o falo – não há desejo, já que a completude instala-se. Se não há castração, não há desejo. Pela vertente do ter – o falo – a criança irá se dirigir em direção àquele que o detém, abandonando o lugar de amálgama que obtura a falta materna. A castração impõe-

se, nasce o desejo, constitui-se o sujeito desejante, o limite, a ordem, as normas e os valores morais.

A metáfora paterna é determinante para desatar o nó desta relação, ou seja, irá privar a criança de seu objeto de desejo, a mãe, e privar a mãe de seu objeto fálico, o filho. “Em relação ao filho: não te deitarás com tua mãe. E com respeito à mãe: não reintegrarás teu produto” (LACAN, 1970, p. 89).

Castração, portanto, é dor, é falta que sangra a ferida narcísica. Se há castração, há dor. “Nada quero saber disto!”. Este é o discurso inconsciente daquele que permanece na “completude”, que não sai de seu lugar para não se defrontar com o novo, com o desconhecido que poderá apontar para sua incompletude, pois a realidade mostra que nem tudo se pode. A falta leva o sujeito a buscar. Tais estruturas psíquicas inerentes a todo ser humano estão presentes, todas, em maior ou menor intensidade, não em estado puro, traços de todas, embora com predomínio de uma sobre a outra. Este é um tema determinante no sustentáculo desta tese de doutorado.

3.2.4 Traços Estruturais/Estruturas

Conforme postulados da teoria psicanalítica, mais especificamente através da dinâmica do processo edipiano, atrelado à função fálica e à castração, é factível a consolidação de uma organização psíquica, isto é, a consolidação da estrutura psíquica de um sujeito, com suas peculiaridades constituintes.

Por um lado, Dor (1991a) assinala que o imbricamento desta tríade torna-se um fator de ordem à medida que é indutora de uma organização. Por outro lado, também se configura como fator de desordem por serem as estruturas psíquicas irreversivelmente cristalizadas.

É através da dinâmica edipiana, da dialética do ‘Ter ou do Ser’ - o falo - que se favorece a precipitação de organizações estruturais específicas, sejam elas neurótica (histérica, obsessiva, fóbica), perversa ou psicótica. A organização destas estruturas psíquicas decorre das dificuldades relacionadas à castração, dos amores

edipianos, da interferência dos desejos recíprocos da mãe, do pai e da criança em relação ao objeto fálico.

Conforme a metapsicologia, constructo teórico criado por Freud, existem três dimensões fundamentais que embasam uma pesquisa freudiana em termos estruturais, constituindo os pontos de vista tópico, dinâmico e econômico. O modelo de uma estruturação psíquica, amparada por relações internas, indicam os perfis estruturais diversos, que determinam a base de certos traços específicos.

“Epistemologicamente uma estrutura é, antes de tudo, um modelo abstrato, no caso: a) um conjunto de elementos; b) leis de composição aplicadas a esses elementos” (Dor, 1991a, p. 50). Embora, para o autor, trate-se de uma formulação pouco explícita, informa, ao menos, a vantagem de definir, ainda que, em âmbito geral, as várias outras categorias de estruturas, as quais se distinguem entre si, conforme a natureza dos elementos ou sobre escolha das leis que lhes são aplicadas.

Em psicanálise, a estruturação de uma organização psíquica atualiza-se de acordo com a dinâmica edípica, no efervecimento com a função fálica.

Embora uma estrutura psíquica seja uma organização definitiva, Dor (1997, p. 25) relativiza: “[...] uma coisa é a estrutura ser irreversivelmente determinada, outra, é ser a economia do seu funcionamento sujeita a ‘variações de regime’.”

Segundo Dunker (1996, p. 158), estrutura é “[...] uma hipótese acerca da forma como o sujeito se engendra em relação à linguagem”. Acrescenta o autor: “A estrutura clínica, de acordo com a formulação de Lacan (1955), é a estrutura de uma questão” (DUNKER, 1996, p. 163-164). Cabe acrescentar que a questão é como se posicionar frente ao Édipo e à sua própria sexualidade (do sujeito).

E esta questão é articulada a partir das seguintes considerações:

1 a presença de um conjunto de configurações que precedem e acolhem a instalação de um sujeito específico, a saber: a estrutura da linguagem, a estrutura de parentesco e as condições veiculadas pelo Outro materno.

2. a presença da falta em relação ao circuito de identificações e ao lugar do objeto. Em outras palavras, o desenlace obtido ao nível da metáfora paterna no que toca:

a) ao estatuto da função fálica

b) às condições do desejo

c) ao modo de lidar com a castração (ao nível da linguagem)

3 a presença do fantasma como:

a) lugar de certeza quanto à consistência do Outro e sua demanda.

- b) articulador das relações entre prazer, satisfação e gozo
 - c) posição de retenção narcísica da identificação ao objeto
- 4 a presença da falta ao nível do Outro e a resposta dada a esta falta ao nível:
- a) do seu complemento (o sintoma e a transferência)
 - b) do seu suplemento (o amor)
 - c) a posição em relação à sexualização (a resposta à não existência da relação sexual). (DUNKER, 1996, p. 163-164).

Portanto, a estrutura psíquica nada mais é do que um modo de lidar com a castração: ao nível da linguagem, ao nível da metáfora paterna, ao nível do fantasma, ao nível da falta do Outro, frente ao Édipo.

É a partir desta variação no regime econômico do desejo com a função fálica que se pode falar em traços estruturais e, portanto, um sujeito não apresentar uma estrutura pura, mas traços estruturais de várias estruturas, ainda que com predomínio considerável de uma sobre a outra. Freud (1895) já apontava para a dificuldade em se estabelecer um diagnóstico precoce na identificação das estruturas e considerava necessário, para tanto, um certo tempo de acompanhamento.

É a partir de uma certa regulação interna que indicará perfis estruturais diversos e, então, certa estabilidade sobre a base de certos traços específicos (DOR, 1991). Ainda em relação a estruturas psíquicas, o autor ressalta:

[...] a especificidade da estrutura de um sujeito se caracteriza, antes de mais nada, por um perfil predeterminado da economia do seu desejo, que é governada por uma trajetória estereotipada. São semelhantes trajetórias estabilizadas, que chamarei, por assim dizer, traços estruturais. As referências diagnósticas estruturais aparecem, então, como indícios codificados como traços de estrutura que são, eles próprios testemunhas da economia do desejo. (DOR, 1997, p. 21-22).

Não é objetivo, neste trabalho, adentrar nas especificidades teóricas de todas as estruturas psíquicas por não se tratar de uma tese de psicanálise e tampouco um trabalho clínico. Vale ressaltar que as características estruturais permeiam a vida de um sujeito. Então, pode-se até dizer que se trata de uma marca capaz de ser identificada em todos os contextos em que se insere, desde a maneira em que se posiciona, por exemplo, no trabalho, até as escolhas amorosas, na maneira em que estabelece as relações afetivas com seus pares.

O recorte que aqui se privilegia incide na estrutura perversa, uma vez que se trata de um aspecto que pode auxiliar na compreensão do tema do empreendedorismo, mais especificamente na questão da ação empreendedora e em sua possível relação com traços da estrutura perversa.

3.2.4.1 A estrutura perversa

De acordo com o senso comum, a noção de perversão está freqüentemente associada a temas de depravação moral dos costumes, visão reforçada pelos meios de comunicação de massa. Este, no entanto, não é o entendimento da psicanálise.

Para Freud (1905), a perversão refere-se a um fenômeno que diz respeito a cada um dos sujeitos, já que há um núcleo perverso em toda dinâmica de um desejo, do qual, portanto, ninguém escapa. Neste sentido, de acordo com André (1995), a perversão é uma das três possibilidades de viabilizar o sujeito: neurose, psicose ou perversão.

A função paterna tem uma função determinante na organização psíquica do sujeito, sendo que sua ação irá depender da dialética edipiana, ou seja, da instância simbólica mediadora da relação mãe e filho, como já anteriormente apresentado.

A criança depara-se ante ao pai imaginário, fantasiado como detentor do suposto objeto faltoso e desejado pela mãe. Neste quadro, o infante conduz-se ante o confronto do “ser ou do ter” o falo. Trata-se de um momento em que a mãe deverá significar ao filho, isto é, de que ele, na posição de “ser”, o falo, não será, de maneira alguma, capaz de satisfazê-la.

O reconhecimento do pai simbólico pela criança não é, todavia, garantia de que o pai seja o autêntico detentor do objeto fálico. Para que esta equação seja decifrada, é preciso, conforme Lacan (apud DOR, 1991), que o pai saiba despertar o interesse da mãe, convertendo-se em seu objeto de desejo. É neste enfoque que a criança descobre não ser o objeto complemento da falta materna. E mais ainda,

mostra à criança que o que o pai deseja junto à mãe é exatamente a diferença que ela encarna em relação à criança. Somente a este preço é que a diferença dos sexos pode ser significada.

Este é um enquadramento que irá desencadear a paralisação do desejo diante da função fálica do “ter ou do ser”, no que se prefigura a assunção da castração. Entretanto, nenhuma criança renuncia de bom grado à representação da mãe fálica, uma vez que esta lhe dá garantia de que não há diferença entre os sexos, portanto, distanciando-se da castração. É compreensível que o confronto com a castração seja angustiante para a criança. Ante a possibilidade de assunção da castração, instaura-se a angústia de castração e, conseqüentemente, as vias defensivas com o intuito de neutralizá-la.

Tais mecanismos defensivos indicam a recusa da criança em reconhecer as diferenças entre os sexos, além de destacar o empreendido na tentativa de contornar ou se subtrair a incidência da castração e a introjeção da lei paterna. Estas construções defensivas irão determinar e orientar o curso da economia psíquica conforme as modalidades denominadas estruturas psíquicas.

Existem leis que regem os impulsos, advindas do processo primário e do princípio do prazer. Desta forma, a realidade regida pelo ego, em oposição à primeira, limita os impulsos libidinais e agressivos relacionados à realidade externa e interna.

Estas leis introjetadas tornam o indivíduo neurótico, sendo que a estrutura neurótica é a mais comum e a mais organizada da personalidade humana, que se rege pela adaptação à lei. O neurótico obedece à lei, mas pode vir a transgredi-la, tendo em seguida culpa e sofrimento.

Na psicose, o ego rompe com a realidade externa para atender ao imediatismo do id, e a realidade é fantasia, é o que resta do princípio do prazer e do processo primário.

Enquanto na psicose a metáfora paterna está excluída, na neurose trata-se de uma presença atuante, embora inconsciente. Em relação à perversão, a metáfora paterna está denegada, ou seja, ausente já que é denegada. Se denegada, é porque fora anteriormente reconhecida.

Anteriormente a Freud, o tema da perversão era objeto de estudos da medicina tradicional, focado no âmbito das aberrações ou degenerações, inatas

ou adquiridas. Em sua visão, Freud (1905) ressalta a impropriedade em se utilizar o termo perversão com a conotação que lhe era conferida.

Nenhuma pessoa sadia, ao que parece, pode deixar de adicionar alguma coisa capaz de ser chamada de perversa ao objetivo sexual normal, e a universalidade desta conclusão é em si suficiente para mostrar quão inadequado é usar a palavra perversão como um termo de censura (FREUD [1905] 1976, p. 163).

O ato sexual considerado normal é precedido por um reviver das primeiras experiências que geraram prazer. Diferentemente das outras espécies, na organização da sexualidade humana, pode ocorrer uma priorização, ou um estancamento, em qualquer uma destas práticas infantis.

Perversa, infantil e polimórfica, sem um objeto que a defina, esta é a visão da sexualidade humana para Freud (1905, p. 241): “[...] o instinto [pulsão] sexual das crianças se revela na verdade perverso e polimorfo [...]”.

Nas perversões, de acordo com Fachini (2001), lei e prazer permanecem juntas na dissociação, enquanto a lei interdita, a perversão goza. Renega-se o inderdito, a lei da castração, e desconhece-se o mandamento para acontecer o prazer. Isto se chama perversão.

Tudo acontece no perverso como se ele devesse transgredir, incessantemente, uma lei, substituindo-a pela lei de seu desejo. Esta lei somente encontra o poder, através da transgressão, na destituição de outra lei, numa equivalência à morte perpetrada do Pai Idealizado no ato da perversão.

O perverso substitui o pai simbólico pelo pai idealizado, pai no qual projetou sua onipotência narcísica, situando-a fora da castração e, por isso mesmo, fora da lei, o suporte para este pai idealizado poderia ser o pai real.

Aceitar a castração sob reserva de transgredi-la continuamente é o que ocorre nas perversões, cujas origens situam-se entre dois pólos, o da angústia de castração e os mecanismos defensivos destinados a neutralizá-la (a angústia de castração).

Dois procedimentos defensivos característicos da perversão são: a fixação (e a regressão) e a denegação da realidade, que nada mais é do que a manutenção de uma atitude infantil diante da ausência de pênis na mãe, ou seja,

recusa em reconhecer a mãe castrada. A ausência do falo é percebida, mas é rejeitada no intuito de neutralizar a angústia de castração.

O perverso fecha-se na impossibilidade de assunção da falta simbólica, reconhece a diferença entre os sexos e, concomitantemente, a recusa. A criança reconhece as diferenças sexuais, mas não as suas implicações e, então, recusa-as.

Que seriam tais implicações? Além da assunção de que a mãe é destituída do objeto fálico, a criança descobre que não é o objeto do desejo materno que, como mencionado anteriormente, encontra-se dirigido ao pai e, portanto, a ele deverá dirigir o seu desejo. A criança constata não ser o objeto do investimento materno.

Neste imbricamento, o perverso buscará uma fórmula em que poderá obter uma possibilidade de gozo, o qual somente poderá se efetivar através de uma construção fantasmática, atrelada a conteúdos provenientes das teorias sexuais infantis, as quais perpetuam o terror da castração, manifesta pela diferença entre os sexos. Estas fantasias infantis constituem-se como o cerne persistente nos perversos com relação à fantasia do horror à castração.

Por conta do conflito instaurado, o perverso transita entre a crença de que a mãe (e todas as mulheres) não tem pênis porque foi castrada pelo pai, ou o pai é responsável por fazer a mãe comprometer-se na sua própria falta do desejo, impondo-lhe a obrigatoriedade de que o desejo de um esteja sempre submetido ao desejo do outro.

Mais um elemento fantasmático no perverso: imputar à própria mãe a falta de comprometimento desta em relação a desejar o desejo do pai. Não haveria horror à castração se a mãe não estivesse comprometida, deliberadamente, com o pai na falta de seu desejo.

O perverso também pode criar um fantasma de um pai não castrável e, assim, com a possibilidade de uma não-castração para ele mesmo.

Enfim, o que é que leva o perverso a se encourajar no fantasma que o subtrai a assumir mais economicamente a castração que lhe causa horror? O que ocorre para que o perverso faça a ruptura da identificação fálica em detrimento da identificação perversa?

Para Dor (1991), são dois os pontos de ancoragem para a estrutura perversa: a cumplicidade libidinal da mãe e a complacência silenciosa do pai.

A cumplicidade libidinal da mãe desenvolve a aptidão no terreno imediato da sedução. Trata-se de uma sedução real e não fantasmática. Há um apelo libidinal da mãe, na maior parte do tempo, às solicitações eróticas de seu filho, e isto fortalece, atua como reconhecimento, como testemunha para o encorajamento às atividades eróticas que ela, a criança, nutre em relação à mãe.

Este apelo sedutor materno que leva a criança ao registro do dar a ver, do dar a entender e a tocar - o momento crucial do Édipo é um verdadeiro convite ao tormento para a criança. Muitas vezes, a mãe emudece em relação à introdução paterna e também em relação ao seu desejo que a criança supõe existir.

Trata-se de uma cumplicidade erótica que a mãe partilha com a criança. Entretanto, o pai continua a aparecer como intruso e assim permanece, principalmente quando a mãe não confirma o engajamento de seu desejo junto a este pai. Assim, o lugar deste pai permanece como perturbador e enigmático.

Mesmo ante a suspensão do desejo da mãe, ainda há um estímulo para sustentar a ambigüidade da atividade libidinal suscitada na criança. Então, a criança esforça-se para seduzir cada vez mais o objeto de seu gozo na esperança de dissipar possíveis dúvidas referentes à instância paterna, confiando na incitação materna que leva a criança a menosprezá-la (a instância paterna).

A negação do perverso incide em negar a questão do desejo da mãe dirigido ao pai e, implicitamente, a negação fundamental da diferença entre os sexos. Entretanto, esta negação somente pode se fundamentar se o perverso souber, de alguma maneira, do engajamento, de o desejo da mãe ser dirigido ao pai. Isto é, o perverso reconhece o real da diferença entre os sexos, embora irá recusar suas implicações, e a mais importante é considerar a diferença dos sexos como causa significativa do desejo.

Então, há a necessidade de tentar manter permanentemente o empreendimento de uma possibilidade de gozo. Para tanto, o desafio torna-se a única saída para burlar a lei.

A transgressão é o correlato inevitável do desafio. Portanto, é a maneira mais oportuna de assegurar sobre a existência da lei, esforçando-se para transgredir as interdições e as leis que as instituem simbolicamente.

Pela forma ambivalente como a mãe expressa à criança seu desejo em relação ao pai, a criança permanece cativa da sedução materna, embora com o registro da interdição inconseqüente que a mãe lhe expressa em fingimento, ou seja,

a mãe presentifica a presença paterna de um modo que a criança entende isto como falso e, portanto, passível de transgressão. Eis, então, a oportunidade de um apelo à transgressão.

A ambigüidade materna, contudo, somente será determinante quando receber um certo reforço através da complacência tácita do pai, na qual culmina por se desprover de suas prerrogativas simbólicas, delegando sua própria fala à da mãe com todo o equívoco que esta delegação supõe.

“A mãe do perverso não manda no pai” e não pode ser inscrita como mãe psicotizante, como “fora da lei”. A criança permanece confrontada à dimensão de um desejo “em nome do pai”, isto é, submetida à lei do desejo de um outro. Entretanto, a significação que recebe não é trazida pela palavra paterna a quem a mãe se submete. O silêncio complacente do pai atua reforçando o equívoco, ou seja, autoriza o discurso materno a se fazer embaixador da interdição. Mesmo que enfraquecida esta representação materna, a criança, de alguma maneira, depara-se com uma interdição que se reporta à lei do pai, e é esta possibilidade que afasta a criança de se tornar um psicótico. A delegação materna, desta maneira, confunde a criança, levando-a ante uma alternativa intratável: uma mãe interditora e ameaçadora (através da representação da fala simbólica do pai, e uma mãe sedutora que encoraja a criança a fazê-la gozar e que ainda menospreza a significação estruturante do pai).

Lacan escandindo no francês o significante *perversion*, *père*, *versión*, no português, “aversão ao pai”, mostra que o perverso escamoteia a metáfora paterna, “não quero saber de castração”, e, enquanto nega, reconhece-a. Conforme Dor (1991), este é o fator que oportuniza o surgimento de uma instância apropriada a fazer furo aos limites da metáfora paterna, ou seja, à castração, propiciando o desencadeamento de dois estereótipos estruturais que atuam regularmente nas perversões: o desafio e a transgressão, de maneira que a autoridade do pai simbólico não será reconhecida como tal, ao contrário, será sempre contestada e tenderá a transgredir a lei paterna.

Conforme ressaltado, o recorte pontual desta tese de doutorado está atrelado a possíveis traços da estrutura perversa, particularmente no que se refere ao desafio e à transgressão, pontos de ancoragem de traços perversos e também componentes diferenciais no sucesso de sujeitos considerados empreendedores.

Entretanto, há que se esclarecer que desafios não são características exclusivas da perversão, manifestando-se também em quadros de neuroses, tanto na obsessiva compulsiva quanto na histeria. Quais seriam, então, os aspectos diferenciais entre as referidas estruturas?

O desafio obsessivo pode ser identificado na tendência do obsessivo à competição ou à imposição na ordem do domínio a que o sujeito se impõe e, algumas vezes, através da compulsão.

É como se o obsessivo permanecesse atrelado a uma adversidade, real ou imaginária, em que a única alternativa é o desafio. Sua preocupação recai nas regras a serem atendidas e que devem ser **estritamente obedecidas**. Ensimismado em um jogo no qual o controle é a tônica a ser atendida, culmina por adotar posturas do “tipo ruminante”, isto é, “vou não vou”, “fico não fico”, “se ficar isto...”, “caso contrário aquilo...”. É através deste desafiar permanente, deste combate constante impetrado contra si próprio, o único protagonista desta pendenga, que o obsessivo pode se afastar da possibilidade de se defrontar com o desejo, não somente do seu, mas também do desejo do outro.

É em razão da tônica obsessiva residir no **constante desafiar** que este sujeito raramente transgride, embora não seja algo de todo impossível, pois transgredir seria colocar o desejo em exposição. Em síntese, o obsessivo evita se confrontar com qualquer possibilidade de desejo, pois desejar implica em admitir a falta, aquilo do qual não se quer saber.

Na neurose histérica, o desafio transparece através da demanda histérica ao desejo do outro, ou seja, a histérica deseja o desejo do outro, pois sabe que é destituída do objeto fálico. Entretanto, ao mesmo tempo em que atribui ao outro a posse do objeto que lhe falta, buscará “fazer furo” neste outro, questionando-o até se certificar que este outro também é um ser em falta, como ela. Desta forma, o desafio, no caso da histeria, é endereçado ao outro, é desafiar ao outro e não desafiar a si mesmo para transgredir. Quando ocorre este desafio, isto acaba resultando em transgressão, ou seja, o outro se mostra faltante e a histérica é tomada pela decepção ou pela culpa, denunciada por um superego ameaçador.

Na vertente da perversão, o sujeito denega a falta, mas, por denegá-la, reconhece-a. O perverso comporta-se como se a única lei possível fosse a sua própria. O que importa é o seu desejo e não o do outro. Ao se deparar com a lei, com o desejo do outro, o perverso se lança em desafio e busca derrubar este lugar,

ainda que seja necessário transgredir a lei instituída. Para tanto, o perverso utiliza-se de mecanismos para que esta transgressão não reverta em censura ou conseqüências não favoráveis a ele. O que importa é o seu desejo e o não ter que se dar conta da incompletude, aparentar a não falta, a não castração.

O perverso nega aquilo do qual já sabia e age como se nada soubesse. Não se trata aqui de uma atitude deliberadamente premeditada. Cabe lembrar que se trata do domínio das estruturas psíquicas, no âmbito do inconsciente.

3.2.5 A Transgressão e a Perversão

O conceito de transgressão, a partir do viés freudiano, mostra-se como um elemento bastante instigante para o presente trabalho, por considerá-lo como uma possível característica do perfil do empreendedor, conforme se procura contemplar neste estudo. Para tanto, aborda-se algumas considerações sobre este tema através de outros autores.

Assim como Freud, Fachini (2002) discorre e enquadra o tema da perversão como inerente à condição humana. Para Fachini (2002), as transgressões conduzem a uma explosão de vida, e estão revestidas de um valor fundamental para toda a experiência humana. Possivelmente, à primeira vista, este enfoque poderá gerar um certo mal-estar. Entretanto, como ressalta o autor, o ato perverso abriga um sentido de positivo, de transformação e transcendência, de quebra de códigos e procedimentos ultrapassados, de desobediência, mas objetivando reconstrução, "[...] derrubar para reerguer, desordenar para reordenar [...] circulação de sangue em órgão necrosado [...]" (FACHINI, 2001, p. 46).

Conforme defende o autor, o transgressor pode ser considerado como uma espécie de recriador, o que faz pensar na lenda da Fênix que, ao pressentir seu fim, avança para as regiões mais inóspitas do deserto, unta sua plumagem com uma substância oleosa de sua cauda e, assim, sob ação abrasadora do sol, incendeia-se, esperando renascer das cinzas; da morte à vida. Segundo o autor,

transgredir é propor respostas novas para novos problemas. É neste sentido que a transgressão pode ser salutar.

Ao comentar sobre a obra freudiana, a qual considera uma façanha, a própria transgressão, o máximo de ousadia, Fachini (2001) destaca o espírito inovador e audacioso do criador da psicanálise, que lutou em favor de suas convicções, mesmo pressionado, mesmo contrariando a uma maioria dominante, perdendo amigos, desfazendo e recriando teorias. O fruto de seu ato, o transgredir verdades ainda que tidas como científicas, trouxe compreensão a muitas questões humanas, dentre elas, o fim dos mistérios das doenças mentais e o conseqüente afastamento dos bisturis da medicina psiquiátrica tradicional.

A visão de Fachini (2001, p. 36-37) trás contribuições para a compreensão do tema do empreendedorismo: “Hoje, tem-se consciência de que um inventor, um fundador, um conquistador, um pesquisador [...] não nasce, não se faz, mas se cria, na obstinação, com gênio, poder e magia”. Inclui-se, aqui, o empreendedor.

Através desta citação, pode se repensar a questão de o empreendedorismo poder ou não ser ensinado. O ensino do empreendedorismo, há que se relativizar, somente poderá ser assimilado e colocado em prática se houver ressonância, identificação com o sujeito, ou seja, dependerá das características que permeiam as estruturas psíquicas de cada um.

É neste sentido que se questiona o ensino formal do empreendedorismo, uma vez que determinadas características do perfil de um empreendedor, como correr riscos ou quebrar normas e padrões, entre outras, não são compatíveis, admissíveis para um determinado sujeito.

Este não é um trabalho clínico. A pesquisa aqui contemplada não está orientada a identificar a estrutura psíquica do sujeito da pesquisa de campo, uma mulher intraempreendedora. O que está em foco é buscar identificar, através de relatos do informante, traços da estrutura perversa.

Para Fachini (2001), o ato transgressor também é deflagrado não somente para obtenção de benefícios próprios, mas também para beneficiar toda a sociedade. Portanto, o autor relativiza o ato perverso, defendendo que a existência de normas e padrões a serem obedecidos, o *status quo* normatizante, o domínio e a autoridade, todos eles legitimam a transgressão. A ausência do limite não requer transgressão, mas exceção.

Civilização é repressão, destaca Fachini (2001), possivelmente referindo-se ao texto de Freud (1938), “Mal Estar na Civilização”, a repressão aparece como um mal necessário porque obriga o homem a se socializar. A interdição paterna, através da repressão e da interdição, promove o acesso do homem à cultura, ainda que sob o fardo do conflito.

Retomando a questão da transgressão, o sentido de transgressão deve ser compreendido como: “Subverter”, caracterizando-se por “[..] voltar de baixo para cima; revolver; destruir; aniquilar; arruinar; derrubar; perturbar completamente; transtornar, desordenar” (FACHINI, 2001, p. 46).

Para Holanda (1996), o termo subverter está se referido à insubordinação às leis ou às autoridades constituídas, às revoltas contra elas, à destruição da ordem política, social e econômica.

Fachini (2001) utiliza-se do termo transgressão com o sentido de: ir além, infringir, desobedecer, destruir para reconstruir. Embora o autor não se refira ao conceito de empreendedorismo, é fácil reconhecer as características contempladas no perfil empreendedor.

Esta visão faz lembrar a fala de Sade (apud ROSOLATO, 1990, p. 43) quando afirma que: “As grandes ações só explodem no instante do silêncio das leis”.

Em “O Desejo e a Perversão”, Rosolato (1990) compara o ato transgressivo à recusa. Recusa cujo desvanecimento gera prazer, e é neste espaço que desaparece o peso das leis, ou seja, a ruptura dos limites e das normas a serem seguidos.

Portanto, transgressão pode ter um sentido positivo de uma atitude. Através da história, no bojo de todos os males, surgem as sementes de uma nova cultura e de infinitas possibilidades de realizações humanas. Na história, vê-se a queda de doutrinas, as revoluções que trazem um significado de transformações (FACHINI, 2001),

“Dentro de uma compreensão genérica, a pessoa carismática, messiânica e a profética possui em comum a qualidade intrínseca e inerente ao próprio ser, que é o poder transgressivo.” (FACHINI, 2001, p. 49).

Nesta citação, o autor refere-se aos pioneiros da psicanálise, caracterizados pelo gênio criativo e transgressivo, cuja alternativa era seguir em frente, a despeito de tudo e de todos. E é por isto que estes sujeitos eram vistos como loucos e gênios. “E com eles, todos os heróis, inventores, descobridores,

artistas, aventureiros e revolucionários da história foram possuídos por um gênio que surge do mesmo lugar onde nasce o criador” (FACHINI, 2001, p. 50). Incluí-se, os empreendedores.

Outro aspecto da transgressão é evidenciado na violência com que pode ser exercida e que tem o sentido de renovação de uma situação ultrapassada, que cria abalos e traumas que sugere caos - uma desordem fecunda. Conforme Fachini (2001), a transgressão gera um sentimento de aniquilamento, e o que parecia concreto torna-se ruína, a segurança inabalável torna-se frágil e gera descrédito. Para o autor, a transgressão é vista como força desestabilizadora.

Neste aspecto, pode-se supor que traços da estrutura perversa seriam aqueles que teriam maiores possibilidades de atuação empreendedora. Como já escrito anteriormente, a maneira como o sujeito articula-se na dinâmica do ter ou ser o falo irá determinar as estruturas psíquicas, com suas peculiaridades específicas em relação à castração. Este viés psicanalítico possibilita uma nova possibilidade para reflexão do tema do empreendedorismo.

4 ANÁLISE DE DADOS

“Porque mesmo sabendo do preço que eu pago por ficar aqui, no momento eu prefiro ficar em Belo Horizonte, porque o desafio lá é maior, é mais difícil resolver o quebra-cabeça, e isso me atrai.”
Cássia

4.1 Considerações Iniciais

Elencadas e analisadas, segue-se as categorias consideradas como as mais marcantes dentre as características associadas aos empreendedores de expressão, segundo os autores apresentados na pesquisa bibliográfica.

Na seqüência, como contribuição original para esta tese, apresentar-se-á a análise pontual de conceitos psicanalíticos, os quais segundo o autor desta pesquisa, estão associados à ação empreendedora.

As categorias anteriormente elencadas servem de suporte para a análise, através do viés psicanalítico, das falas proferidas pela entrevistada. Assim, a partir das categorias, elegeu-se as falas que remetem a estas categorias e segue-se a reflexão psicanalítica. Da mesma forma, é feito segundo os pontos de ancoragem dos conceitos psicanalíticos sobre traços/estrutura perversa, buscando-se, no discurso da entrevistada, falas em congruência com a teoria.

4.2 Movidos a desafios, não Temem Riscos, Aprendem com os Erros

Conforme pesquisa bibliográfica anteriormente abordada, os empreendedores são sujeitos que tomam decisões, muitas vezes, pautadas por riscos de tal intensidade, que se pode compreender a razão de serem vistos como

audaciosos, suas ações percebidas como verdadeiros desafios. É neste sentido que empreendedores são considerados como aqueles sujeitos que fazem a diferença, principalmente quando comparados a empresários/administradores comuns.

Através da pesquisa de campo, pôde-se constatar, inquestionavelmente, o engendramento de tais características na atividade intraempreendedora do sujeito desta pesquisa. Uma marca característica não somente de sua vida profissional, mas também de sua vida privada, presente em grande parte dos contextos em que se insere. Através da escuta dos relatos de sua história de vida, identifica-se, com frequência considerável, passagens que ilustram sua trajetória, da infância até os dias atuais, as quais são cingidas pela audácia, irreverência, desafios e adoção de metas audaciosas. É verdade que cometem alguns erros em suas empreitadas, os quais, entretanto, são reativados como aprendizagem, como mola propulsora em direção à consecução do objetivo inicial, ou ainda de um outro ainda maior.

A seguir, destaca-se alguns destes relatos:

Entrevista nº 01

I 115 *“É. Corro risco, mas não adianta, é mais forte que eu. Vem de dentro.”*

I 120 *“Eu sinto isso na cara dele... eu falo: Esse cara tá me desafiando, eu pego este cara, mas eu adoro ser desafiada profissionalmente. Adoro. Ah! Mas que venha, venha eu quero todas as perguntas, venha que eu vou adorar. Venha! Porque eu vou adorar. Porque eu vou me desenvolver prá isso. O que eu não suporto é um desafio medíocre de funcionário sendo vil, que você não vai mandar embora porque o cara pensa ‘eu tenho estabilidade’. Isso me mata.”*

Conforme já anteriormente exposto, dentre os quinze países que sediam a empresa em que entrevistada atua, ela é a única mulher a ocupar um cargo de gerente operacional, sendo que assumiu o cargo em Santa Catarina há sete anos atrás.

No quarto ano de sua gestão, foi designada para ocupar o mesmo cargo, no estado do Rio de Janeiro, uma gestão que já ocorre faz três anos. Este quadro torna-se ainda mais significativo quando, concomitantemente a estas duas filiais, foi designada para gerenciar a maior filial da empresa na América Latina, sediada na

capital de Minas Gerais. Portanto, sob sua gestão, há três filiais, perfazendo cerca de dois mil e trezentos funcionários.

Há de se convir que se trata de um fato pioneiro, um contexto permeado por audácia, em ultimas instâncias, por desafios imensuráveis: primeiro, pela mera decisão em se permitir ocupar um cargo até então considerado como sendo de exclusividade do sexo masculino, e, segundo, por se expor, por correr o risco em abraçar três gerências regionais ao mesmo tempo, portanto, ousadia e desafios multiplicados. Ressalta-se ainda a complexidade no processo de adoção de metas, no desenvolvimento de equipes, nas especificidades da clientela, entre outras variáveis inerentes ao segmento em que atua.

Sua designação para ocupar a regional de Minas Gerais ocorreu em junho de 2003, e sua maior missão, entre outros elementos, seria tentar reverter ou minimizar um prejuízo mensal de mais de um milhão de reais. Tratava-se de um prejuízo histórico que já vinha ocorrendo há mais de um ano e que provocou a contratação e dispensa de vários consultores, além de gerentes e também troca da presidência, portanto, um desafio maior ainda.

Em junho de 2004, vencido o desafio, e ainda que contra a sua vontade e com muito sofrimento, o sujeito não mais atua na regional mineira. Atualmente, dedica-se aos estados de Santa Catarina e do Rio de Janeiro.

Ainda na entrevista nº 01, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora em destaque: I - 01-21-72-73-89-90-109-112-114.

Entrevista nº 02:

I 06 *“Porque mesmo sabendo do preço que eu pago por ficar longe daqui, no momento eu prefiro ficar em Minas Gerais, porque o desafio lá é maior, é mais difícil resolver o quebra-cabeça, e isso me atrai.”*

Ainda na entrevista nº 02, pôde-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 07-08-09 e 11-46-48-63-66-68-72-73-74.

Entrevista nº 03:

Em detrimento das características do negócio da empresa em que o sujeito atua, muitos são os procedimentos de segurança, técnicos e operacionais, a serem seguidos, haja vista o expressivo contingente de funcionários que é composto por elementos provenientes da carreira militar ou atividades afins, ou seja, profissionais que se caracterizam por sólida formação pautada por rígidos procedimentos hierárquicos, normas e disciplina.

Neste contexto, é factível que muitos são os episódios em que a estrutura hierárquica da empresa acaba por amarrar a tomada de importantes estratégias operacionais, dificultando a tomada de decisões emergenciais, conforme as exigências atuais no mundo dos negócios. Neste sentido, sob pena da perda de excelência na prestação dos serviços, há que se buscar caminhos alternativos, enfrentar desafios, mesmo que correndo o risco.

Quando questionada em relação à frequência das quebras de normas e procedimentos, responde:

I 106 “*Muito. Adoro. Adoro.*”

Ainda na entrevista nº 03, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora destacadas: I 107-108 - 109.

Entrevista nº 4:

A busca pelo novo, a ampliação de horizontes, são fatores que instigam, motivam e impulsionam a jornada de intraempreendedores. Movidos a desafios, não temem as incertezas inerentes ao desconhecido, ao incerto. Estão sempre agregando valores, sedentos pela aquisição de novos conhecimentos, os quais são articulados e aplicados na busca de novas realizações.

I 08 “*Na verdade, o seguinte, já deu meu tempo. Já tinha dado o meu tempo na empresa. Eu queria tentar outras coisas ...*”

Ainda na entrevista nº 04, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora destacadas: I - 12-25-42-43-44-62-80.

Entrevista nº 05:

Questionada sobre o que ficou da experiência de gerir três regionais ao mesmo tempo a informante relata:

I 78 *“Bom, o primeiro é de ... que ahm ... eu ... não ... tenho ... medo ... de ... nada.”*
(a fala é expressa pausadamente, palavra por palavra).

I 79 *“Qualquer lugar, em qualquer situação que esteja, quando você... é ... se você tem vontade mesmo, você consegue superar e consegue trabalhar.”*

O entrevistador questiona: Desafios não te assustam?

I 81 *“De jeito nenhum, muito pelo contrário.”*

Desafios vencidos retroalimentam novos desafios. São seres inquietos, estão sempre buscando algo novo.

Ainda na entrevista nº 05, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 73-88-89-101-108.

Entrevista Nº 06:

I 07 *“E... e ... Florianópolis rapidamente já ... tanto é que é tida já como a filial que fez todos os pontos que tinham que ser feitos. Entendeu? Bom, muito bem. É ... então, quer dizer que ... existiu esse teste. Tanto que eu não ... não ... isso não me desanima, isso não me ... não me ... nada. Ah é? Ok! Vamos fazer. Ah! É teste prá verificar, ok! Vamos! Eu não tenho medo. Um dia um diretor disse assim prá mim ... comentou o seguinte: Não ... porque ... é ... agora, você vai ver. Eu vou ficar encima.*

Eu disse: Eu faço questão, mas questione mesmo. Porque isso vai me estimular a responder e tá na minha ... eu não tenho medo disso. Entendeu? Eu não tenho medo!”

Ainda na entrevista nº 06, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 9-18-24-26-27-28.

Desafios, dentre outras características a serem destacadas posteriormente, são considerados a mola propulsora da ação empreendedora e, neste enquadramento, é factível que os riscos de suas empreitadas, latentes ou manifestos nem sempre são absolutamente desconsiderados, caso contrário, o empreendedor seria sinônimo de inconseqüência e irresponsabilidade.

Assim são os empreendedores, seres inquietos, que abrigam “uma loucura saudável”, amam a ação, querem descobrir, inventar, (re) criar, surpreender a si próprios, muitas vezes trocando o conforto, comodidade e *status* de seu trabalho em busca de uma nova empreitada, o que se pode observar na entrevista Nº 04, I 07, quando, na eminência de uma promoção, o sujeito de pesquisa opta por sair de um estado de conforto em busca de uma nova empreitada, de algo novo, portanto, um desafio em direção a algo desconhecido, e até mesmo incerto.

Obviamente, quem assume posturas ousadas, quem adota comportamentos e ações desafiadoras estará sujeito a erros ou fracassos. Entretanto, para os empreendedores, os erros ou fracassos advindos de uma empreitada nunca são recebidos como derrota ou fator que venha a desestimulá-los, ao contrário, atuam como elemento de aprendizagem para novos direcionamentos ao objetivo original ou a outros ainda mais complexos, nunca como elemento de derrota ou acomodação.

È como relata a informante na Entrevista nº 02:

I - 73 e 74 *“É ... é ... não existe fracasso assim, quando cê quer atingir o sucesso ... por que aconteceu de não dar certo ... mas eu vou continuar tentando [...] Então, isso não é fracasso. Entendeu? Eu penso isso. Acho que fracasso, fracasso mesmo, é você não fazer nada. Mesmo que você quebre a cara, putz, me danei, mas isto é sucesso, porque você foi, entendeu?”*

Na busca de compreender a origem ou cerne que a caracteriza como intraempreendedora de sucesso, perguntou-se sobre a frequência de leituras ou estudos referentes à administração, gerenciamento ou teorias de liderança, ao que responde:

Entrevista nº 01

I 22 *“Não, raramente... quase nunca eu leio. Quando eu pego algum livro é ... é ... pra ver que o que está escrito eu já sabia ou já faço no meu trabalho.”*

Através do depoimento, portanto, pode-se inferir que a academia, os estudos ou as leituras temáticas não justificam a gênese empreendedora do sujeito, ao menos no que se refere a desafios, correr riscos, ser pró-ativo ou ainda aprender com os erros.

Na outra vertente, há que se considerar que, através da escuta dos relatos de sua história de vida, pôde-se identificar, desde tenra idade, através da orientação tanto de sua mãe como de seu pai, um direcionamento para uma estruturação psíquica em que contextos desafiadores, situações de riscos, determinação frente aos obstáculos, destemor ante o inusitado, e uma busca para a autoconfiança, tiveram um valor bastante significativo:

Entrevista nº 02:

I 07, 08, 09 e 11: *“Desafios me atraem demais, assim ... mas isso vem desde que eu era criança [...] Então a revista Veja, na última página dela, ela vinha com coisas... charadas. [...] eu gostava mais de pegar e resolver aquelas charadas do que ... ficar colorindo coisas. Que tipo de charadas? [...] 1, 12, é... 12, é ... 27, 45. Qual o próximo número?”*

I 63, 65 e 66:

“[...] Sempre que eu me deparo com um problema, eu consigo ter a visão dele, do meu pai, esclarecimento, e... e... ter sucesso na solução. Isso vai me dando mais coragem pra não ter medo de nada. [...] É... eu lembro também... vou ter que falar porque me veio isso. Quando eu era pequena também tinha um clube que a gente ia lá em Muzambinho, que tinha uma piscina grande. Eu comecei a nadar muito cedo,

então, meu pai ele ia andando na piscina, a piscina retangular [...] ele fazia eu atravessar a piscina no comprimento e não na largura. [...] E ele ia ... e ele fazia eu ir aqui na beirada, e ele vinha caminhando aqui do meu lado e dizia: cê vai conseguir, cê vai conseguir. Eu achava que era impossível. E ele dizia: Mais um pouquinho cê vai conseguir. E ele fazia isso todo o final de semana, todo final de semana. [...] se você tiver cansada você põe o pé no chão, mas você não vai por o pé no chão porque você vai conseguir [...]"

Os relatos aqui destacados corroboram com as crenças e observações do autor desta pesquisa, quando, já no início do trabalho, questiona e relativiza a questão da aprendizagem acadêmica na gênese da atividade empreendedora, quando pondera tratar-se de uma possibilidade a ser mais bem compreendida a partir da proposta psicanalítica da estruturação psíquica do sujeito, ao menos em relação às características aqui destacadas, desafios, riscos, audácia ou outros adjetivos correlatos, conforme os vários autores que se voltam à característica em questão.

4.3 Identificação de oportunidades, Metas Claras, Conhecimento Profundo de seu Trabalho, Problemas com a Hierarquia e Fazem a Diferença

Conforme os depoimentos obtidos nas entrevistas, além das observações participantes³³ no cotidiano da entrevistada, pôde-se constatar a complexa, intensa e extensa variedade de situações envolvendo a atividade fim da empresa, questões ligadas ao efetivo operacional, ao transporte e à tesouraria, às viaturas, à otimização de roteiros, aos aspectos referentes a processos de segurança, ao atendimento e à visita a clientes, ao conhecimento de equipamentos e procedimentos específicos conforme o cliente, ao sindicato, ao orçamento anual e controle do mesmo, às reuniões com a equipe gerencial a ela subordinada, aos despachos com a direção da empresa, dentre outras incontáveis atividades.

³³ Verificar apêndice

Embora possua gerentes e chefes de setores responsáveis pela área operacional, gerentes comerciais e de segurança, gerentes administrativos e financeiros, o sujeito participa de todas as decisões destes segmentos, atividades que envolvem negociação, propostas, arranjos, pagamento de fornecedores, nada ocorrendo sem a sua anuência. Vale lembrar que todas estas tarefas envolvem quinze filiais e também, até recentemente, mais a regional de Minas Gerais.

Portanto, não é exagero admitir que se trata de uma administração bastante complexa e que requer muita visão, controle, agilidade, foco e clareza nos processos e procedimentos técnicos, além de um grande efetivo de pessoas.

Compartilhando a visão através da valorização das equipes de trabalho:

Entrevista 01:

I 03, 04, 05 e 06 *“O que que eu faço?... eu ... eu ... eu insisto nas pessoas enxergarem que o objetivo... não adianta nada trabalharem, passar correio, se a empresa não tiver resultado. Então, eu enxergo com muita clareza onde nós temos que chegar (...) E digo: Venham comigo! É lá que nós temos que ir (...) E ... busco muito valorizar o trabalho de cada um de maneira que resulte numa redução de custo e que se aproxime do foco que a gente está buscando”.*

Metas claras, conhecimento do segmento, busca pelos melhores resultados somente passam a ter valor diferencial e efetivo quando compartilhados com as equipes de trabalho. É importante envolver cada um dos elementos em suas células para alcançar um contexto totalizador.

Ainda na entrevista nº 01, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 22-68-69-88-113-126-129-131-135.

Entrevista 02:

Nada foi identificado em relação às características aqui enfocadas.

Tendo em vista o estilo administrativo do sujeito, pautado na objetividade, com metas claras, buscando soluções imediatas, não há espaço para postergações,

para desvios em relação aos objetivos a serem buscados. Entretanto, em detrimento das estruturas burocráticas/hierárquicas, as normas de segurança, específicas da empresa em que trabalha, o estilo administrativo impetuoso do tipo “Para Tudo! Chama todo mundo eu quero resolver esta merda agora”, depara-se com obstáculos que a impedem de agir conforme seu estilo e, portanto, gerando conflitos:

Dificuldade em trabalhar com estruturas hierárquicas:

Entrevista Nº 03: I 41, 43 e 44:

“Por exemplo, eu passo isso pras pessoas. No entanto, os meus diretores são totalmente cegos a isso. E me ... e me sufocam, e não deixam eu ir onde eu quero. Entendeu?[...] É ... eu odeio que me limitem. Eu odeio que mandem em mim [...] Isso me mata. E eu não tenho maturidade pra lidar com isso. Eu não tenho ... ”

I 105 *“Isso me irrita nele. Você vai, faz ... deu, vai fazendo as coisas. As normas são barreiras. Enquanto você vai fazendo, é porque você pode.”*

Questionada sobre o hábito em quebrar as regras ou normas responde:

I 106 *“Muito. Adoro, adoro.”*

I 107 *“Principalmente quando eu consigo mais rápido as coisas do que se eu fosse pelas normas. Adoro. (Risos)”*.

I 109 *“Acho a coisa mais normal. É tão normal como pegar um copo de água. Se eu resolvo que eu tenho que quebrar, vou e quebro”*

Hierarquia de procedimentos operacionais, comerciais e de segurança, questões envolvendo pessoas em cargos de chefia, advindas de atividades militares, em grande parcela do efetivo da empresa, tornam-se ferrenhos obstáculos na busca de processos decisórios que exijam agilidade e eficácia. Eis aí o aspecto a fazer diferença, isto é, identificar, ir mais além na busca de soluções que atendam às demandas de clientes e da própria empresa, isto é, burlar ou transgredir regras e normas, portanto enfrentando desafios, correndo riscos inerentes das transgressões às estruturas hierárquicas.

Ainda na entrevista nº 03, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 38-45-48-54-56-57-62-65-66-68-86-87-91-112.

Dentre uma gama de elementos a serem considerados, é inquestionável que a experiência pregressa do sujeito desta pesquisa tem um papel determinante em sua atividade atual. Uma experiência que atua como um sustentáculo que lhe permite administrar com agilidade e objetividade, através de metas claras, da re-criação de novas perspectivas e abordagens, que lhe permitem um olhar “mais além” na identificação de novas oportunidades, sempre mantendo o foco a ser alcançado:

Entrevista nº 04:

I 17 “Foi a minha formação, foi auditoria sim. De profissional, de esgotar conhecimento, de entender muito bem de um assunto pra cê tomar uma decisão. Isso ... isso, as pessoas que trabalham em auditoria, lógico, dependendo da empresa e do perfil, elas trazem isso com elas muito forte.”

I 38 *“... As pessoas têm que fazer o que tem que ser feito. É ... de ... de ... fazer cada pessoa na sua célula entender ... o seu gestor [...] é um grande desafio. Como fazer toda cadeia enxergar qual o seu papel, como fazer bem as coisas, pra que seja legítima a soberania e qualificação da empresa no mercado [...] E isso é uma coisa tão mágica que ... que vai sendo uma coisa que está desprendido somente desta atividade [...] Cê começa enxergar isso, que você precisa entender o que a tua atividade fim, entender é ... quem são os teus clientes alvo e trabalhar bem pra eles. Na verdade, isso não é o fim da linha. Ah! Cheguei nisso! É uma busca infinita, não acaba.”*

Ainda na entrevista nº 04, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 08-12-39-43-52.

Em relação a identificar oportunidades, a atividade intraempreendedora exige que se conheça profundamente o segmento de sua atuação. É como uma das máximas utilizadas pela informante “Só o conhecimento liberta”, portanto, um conhecimento que não tem fim, é busca infinita na obtenção da otimização de

recursos técnicos e pessoais, é um esgotar possibilidades, visando a implantação de maturidade profissional e melhoria de procedimentos técnicos daqueles que ocupam atividades intermediárias até chegar ao cliente.

Entrevista Nº 05:

I 50 “...Uma empresa ganha dinheiro na hora que houver o seguinte: Puxa vida! Porque que eu escalo o meu pessoal às sete horas da manhã? Ah! Pra coletar aquele cliente, mas eu vou negociar com aquele cliente e vou coletar às dez. E o cliente aceita. Quer dizer ... com inteligência, com consistência ...”

I 73 “... *“Porque cada dia é uma coisa nova pra você tá evoluindo. Por exemplo, quando que a minha missão aqui acaba? Não existe começo, meio e fim pra algumas coisas quando você se dááááá ...”*

Em relação à sua passagem pela regional de Minas Gerais:

I 83, 84, 85 e 86 *“Fui e ... e ... nunca a ... a ... operação lá ficou tão ... tão límpida, assim, como esse céu que a gente tá vendo [...] E onde há sombras, as coisas estão ... e ... e era um caos e as coisas foram sendo, não por causa de mim, senão por conscientização das pessoas que eu gerenciava dizendo: Olha ... defina a tua área, defina que ... é muito importante você dizer o seguinte: Existe ... olha que engraçado o que eu vou falar ... existe a definição de área, isso não quer dizer que exista uma limitação pras tuas atribuições [...] a minha área é tesouraria, mas isso não significa que até o momento em que fecho o malote, entrego o dinheiro, o meu serviço acabou. O meu serviço só acaba na hora que eu sei que o cliente recebeu o malote e tá satisfeito”.*

Como se vê, na reversão do quadro caótico da regional mineira, foi fundamental a implantação de um estilo gerencial pautado com foco, com metas claras, envolvendo pessoas e procedimentos. Vale lembrar que se tratava de um prejuízo acima de um milhão de reais por mês, durante um período de mais de um ano.

Ainda na entrevista nº 05, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 42-44-47-50-52-56-57-63-64-66.

Todas as características até aqui abordadas justificam ser o intraempreendedor o elemento que faz a diferença. Além da busca no desenvolvimento de maturidade profissional nas equipes de trabalho, além de ter um conhecimento profundo de todos os segmentos da empresa, a atividade intraempreendedora requer controle dos processos em andamento. Intraempreendedores são seres incansáveis, antenados a tudo que ocorre dentro e fora da empresa, no mundo, em suas mudanças, e, portanto, não perdem oportunidades.

Frente aos desvios das metas a serem alcançadas, intraempreendedores também são geniosos e intolerantes:

Entrevista Nº 06:

32 e 36 “...Ninguém fez o que era para ser feito, como eu esperava que se fizesse. E eu em uma reunião em Belo Horizonte. Você entendeu Edmilson? Ambos militares! Eu fiquei sabendo de alguma coisa para agir? O que eu esperava deles? [...] E sou que tô numa reunião e tenho que ligar e dizer: E aí? Conseguiu? Ah não, só dia primeiro, porquê? Ah! Pare! Não há folha que feche, não há nada. A empresa pode fazer qualquer coisa pra resolver um problema do tamanho que tá [...]. Ou seja, entenda, é isso, é estilo, rapidez, isto não tá condicionado a sexo [...]. Não, é ... é ... a luta, é a luta. Será que eles não aprendem no exército táticas de combater o inimigo? E só relaxar depois de saber que o inimigo foi destruído ou quando eles dão um tiro pra cima de festim. Eles acham que os inimigos correram ou se esconderam e foram embora e agora eles vão relaxar, tomar uma água e relaxar. É pra tomar um tiro na nuca.”

4.4 Criativos, Inovadores, Determinados e Audaciosos

Conforme informações já apresentadas, torna-se evidente que o sujeito desta pesquisa de campo é considerado uma intraempreendedora de sucesso. Uma mulher que enfrenta desafios/riscos, que implanta procedimentos de atuação com foco e metas claras, apesar dos entraves hierárquicos inerentes à estrutura da empresa. Na atividade que executa, utiliza-se das experiências obtidas ao longo de sua carreira, as quais, entretanto, são mescladas por posturas pautadas na audácia, no destemor. Para tanto, utiliza-se a inovação e a criatividade, elementos considerados como marcas da ação empreendedora, e que acabam fazendo a diferença.

Inovam não apenas com relação à produtividade, mas criando estratégias consistentes que promovem o empenho e envolvimento de funcionários em direção aos objetivos organizacionais.

Entrevista Nº 01

I 18 *“...Porque, eu... eu não fico. Eu venho embora. Eles ficam. Eu não vou mais encontrar o Presidente, eu não vou encontrar mais. Eu vou estar longe. Eles vão continuar lá. É uma forma de começar a treiná-los como gestores. É uma forma de mostrar para eles, a ver o negócio como se fosse deles”.*

I 25 “Eu só vou conseguir sustentação e sucesso no resultado com continuidade, legitimidade... se as pessoas que estão na ponta, no dia-a-dia fazendo a coisa acontecer se conscientizarem, entendeu?[...] você tem que compartilhar é... da tua visão com eles.”

Ainda na entrevista nº 01, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 04-14-15-21-22-64-80-81-86-95-97-113-114.

Determinados e incansáveis na busca de suas metas:

Entrevista Nº 02:

I 14 *“Eu sou assim mesmo. Eu não consigo ... Ah! Então tá! Amanhã tem mais. Não. É aquilo, vamos até o fim, até esgotar tudo, né? É tudo ou nada, entendeu? É uma ... uma coisa que não sei explicar”.*

A determinação não se aplica unicamente às atividades profissionais, mas a si própria, enquanto pessoa. Determinação e destemor, o importante é o objetivo, a meta final.

I 63 *“Assim, oh! Sempre que eu me deparo com um problema, e eu consigo ter a visão dele, do meu pai, esclarecimento, e... e... ter sucesso na solução isso vai me dando mais coragem pra não ter medo de nada”.*

Ainda na entrevista nº 02, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 05-72.

A entrevistada busca promover a consciência da responsabilidade de cada executor dos vários segmentos. Trata-se de algo aparentemente óbvio, porém não pode deixar de ser considerado uma inovação, uma vez que, até então, o trabalho era visto simplesmente como trabalho, algo mecânico e sem inteligência.

Entrevista Nº 03:

I 40 *“Eu... é uma pergunta difícil. Eu não sei. Eu não sei... de que a gente tem que... que sempre ter... é uma coisa a mais, de ter mais valor, de tirar mais das pessoas, de ensinar pras pessoas, de poder aprender com as pessoas. Se não o trabalho fica sendo só rotina. Tem que ter brilho, tem que ter magia. E como a gente consegue isso? Através do conhecimento. Através da discussão”.*

Determinação e audácia, o importante é o objetivo final:

I 63 *“Eu vou fazer as coisas por mim. Chamei o gerente de frota. Falei assim, prá ele... que dia cê tá lá no fundo prá você dar explicação sobre o curso? No dia seguinte eu já tava articulando. Que dia você vai lá no fundo prá dar explicação de ar condicionado? Eu só estava ... só monitorando, porque se ele não for, a mesa*

dele é do lado do Gilberto, eu vou pegar os motoristas e eu vou em fila. Vou invadir lá o corporativo com os doze”.

Ainda na entrevista nº 03, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 46-48-49-57-66-87-101.

Determinação em relação a sua vida pessoal:

Entrevista Nº 04:

I 31 e 32 *“Jamais eu pensaria que eu ia trabalhar na empresa que eu trabalho. Jamais! Mas eu sempre tive um sentimento... desde que eu entrei na Handerson. Toda vez que eu ia, é... essa correria de aeroporto pega táxi, vai pra lá, vai pra cá, vai pra Fortaleza, vai pro Rio, vai pra não sei o que, essa loucura. Depois que eu terminava meu trabalho, eu entrava cansada e eu sempre falava assim: Eu vou me dar bem. Não sei porque. Eu sentia isso dentro de mim [...] Eu sempre senti isso dentro de mim. Eu vou me dar bem”.*

Determinados, inquietos, querem movimento, ação, eis que fazem a diferença.

I 44 *“Eu acho que... que... ou acho que assim, Oh! Eu posso tá numa... eu posso ir prá uma outra empresa hoje. Acho que isso fica dentro da gente, de você... Cê quer movimento. É... tudo tem que mover. Cê quer movimento”*

I 47 *“Não é... é... eu sempre andei... sempre andei com a cabeça em pé. Nunca com a cabeça baixa, desde que eu me dou por gente. Sempre fui atrás do que eu quero, assim, sempre fui atrás, assim, eu não sei como. Não sei como. Sempre... ah... eu... eu quero conseguir tal coisa, então eu vou ter que passar a pão e água. Eu passo a pão e água e não sofro com isso. Tem que passar, por que tem que passar”.*

Ainda na entrevista nº 04, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 05-08-38-42-49-52-80.

Inovação e criatividade no re-criar procedimentos comuns no cotidiano das atividades:

Entrevista Nº 05:

I 50 *“A empresa ganha dinheiro conscientizando as pessoas, tendo uma operação redonda. Uma empresa ganha dinheiro na hora que houver o seguinte: Puxa vida! Porque que eu escalo o meu pessoal às sete horas da manhã ? Ah! Pra coletar aquele cliente, mas eu vou negociar com aquele cliente e vou coletar às dez. Então, não escalo mais a equipe as sete. Eu escalo às dez. E o cliente aceita. Quer dizer... com inteligência, com consistência. Não assim: Oh! Você faz e eu não vou te pagar”.*

I 51 *“E por aí eu vou ter assim, legitimidade pra... pra gerenciar, pra eu ter legitimidade pra gerenciar, essa parte precisa tá muito limpa e muito tranqüila. Pra eu olhar olho no olho de cada um e dizer: É assim! Não é assim! Entende? Agora a partir do momento que eu tiro, eu nunca vou conseguir ter a cabeça erguida e isso não tá em mim. Então, conclusão: como eu não consigo viver com a cabeça não erguida, eu não vou fazer. Pronto e acabou, é tão simples quanto isto”.*

I 57 *“Numa negociação de convenção coletiva eu posso ter uma reclamação, eu posso ter a... a... o sindicato dizendo: Olha! Estes acontecimentos, os treinamentos. Então, agora todo treinamento, voluntário ou involuntário, tem que ser registrado. Ou dizer: É proibido qualquer comparecimento do funcionário aos sábados, mesmo que for pra outra coisa. Eu não quero que o sindicato faça isso. Eu vou tá dando força pro sindicato dos empregados”.*

Ainda na entrevista nº 05, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 08-09-13-40-47-63-66-72-74-88-99-101.

Entrevista Nº 06:

I 15 *“... Porque quando eu falo isso dá impressão que eu já cumpri etapas. Eu tenho tanta coisa pra fazer ainda. Sabe? Eu não... eu não consigo ter este pensamento. Não! Venci! Quebrei! Não. Eu chego, digo o que penso. Sustento o que penso e “Vamo que Vamo!”*

I 16 *“Eu disse: Pára! Pára! Pára! Estávamos numa reunião. Eu falei: Pára tudo! Enquanto você tá conversando tudo isso... o cliente tá lá precisando... nós só vamos continuar a reunião depois de resolver a situação do cliente. Ligue agora, desvia um carro de onde ele estiver, agora, e resolve o problema do cliente agora! Porque nós estamos errados. Depois a gente continua a reunião, temos discussões quânticas e psicológicas e abordagens extra-sensoriais sobre nossa ação, sobre a nossa atividade. Só que agora vai parar tudo e resolver o problema do cliente. Porque ele não tem nada a ver com a nossa reunião interna. Nós estamos sendo endógenos, nós estamos aqui avaliando e discutindo o problema, mas lá fora eu tenho uma coisa muito simples, é simplesmente atender o que o cliente espera. Então, pára, pega o telefone agora e liga pra um carro atender. Em vinte minutos foi atendido. Aí sim.”*

Ainda na entrevista nº 06, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 17-32.

4.5 Dinâmicos, Trabalhadores, Incansáveis, Empenho e Dedicção

Mesmo ao alcançar um resultado favorável, intraempreendedores não se acomodam. Novas metas deverão ser alcançadas. O cansaço é sobrepujado pelo prazer e pela emoção que advém de cada nova conquista.

A complexidade em se gerenciar concomitantemente três regionais, em três distintos estados, requer dedicação, dinamismo e o envolvimento ferrenho do sujeito da pesquisa. Dos sete dias da semana, cinco são passados em hotéis, distante de seu marido e da casa que tanto gosta. O trabalho permeia sua vida pessoal. Conforme sua fala, não há distinção entre trabalho e vida privada, ambos são indissociáveis.

Entrevista nº 01:

Antenados a tudo, intraempreendedores mostram-se determinados/empenhados na resolução dos problemas:

I 18 “... e outra coisa, quando eu vejo um desajuste muito grande, sou de chamar de imediatamente e dizer, olha desculpa... temos isso e o correto seria ter isto daqui. Eu estou com esta distância muito grande, por quê? Se a pessoa gaguejou três vezes para dizer, eu digo: Desculpa! Vai entender e para eu continuar tendo isso, você tem que ter uma justificativa muito grande. Senão corre atrás do ajuste agora! Agora! (eleva o tom da voz).”

I 45 “... Eu queria ter tempo para fazer tão melhor o que eu faço [...] Eu queria me multiplicar, sabe? Por exemplo, eu não tenho angústia de descansar pouco, de ter uma vida privada [...] eu tenho angústia de não trabalhar mais [...]”.

Ainda na entrevista nº 01, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 04-06-14-15-17-19-21-22-25-43-47-51-57-58-62-105-110-113.

Não se abatem ante as primeiras dificuldades. São persistentes e tenazes. O empenho e dedicação não estão atrelados somente ao trabalho, mas à vida em sua totalidade. Tais características já eram manifestadas no período da infância.

Entrevista Nº 02

I 72 “... Ah! Tem o episódio do recital ... do piano ... (Risos). Eu devia ter uns oito, nove anos, eu comecei a fazer piano e aí... ia ter uma apresentação, e era a quatro mãos, era eu e o Lauro, que era um menino de Muzambinho, que tem a minha idade. E aí, nós fomos à apresentação e eu tava nervosa, e o meu pai foi antes. Tava assim, (expressão com as mãos significando um grande número de pessoas), aquela platéia, e o meu pai, antes, foi sempre dizendo pr’eu não ficar nervosa. Eu lembro direitinho, eu tava com um blazer jeans de cauda longa e aí nós sentamos, puxamos o blazer no banquinho, ele aqui... ele na minha esquerda, e eu aqui na direita e aí nós começamos a tocar... tãñãñãñãñã... e aí eu toco... até hoje eu sei tocar essa musiquinha, e de alguma forma eu me perdi, eu me perdi, e no que eu me

perdi eu parei, fiquei parada e ele continuou sozinho. Só que a música ele tocava num tom e eu noutro, então, ficou só o tom dele, mais grave. Eu parei, aí depois que eu parei, as pessoas aplaudiram ele, daí eu virei pra ele e falei: Vamos começar de novo! Aí ele: Vamos! Aí eu comecei de novo, aí foi até o fim, daí as pessoas aplaudiram de pé, por que depois que as pessoas aplaudiram, ele levantou fez isso (gesto de agradecimento, curvando-se à frente) e eu continuei sentada olhando pra platéia. Aí ele sentou, eu falei: Vamos de novo? Aí nós fomos de novo, aí eu fui até o fim, aí todo mundo achou bonitinho aplaudiram de pé... foi isso.”

Ainda na entrevista nº 02, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora destacadas: I - 11-14-16-63-73-74.

Entrevista 03:

A criatividade surge também possibilitando a identificação de oportunidades:

I 65 “... Em seguida, eu tive uma idéia. O centro de treinamento da Mercedes-Benz é aqui do lado, em Campinas. Então, eu tive uma idéia. Nós vamos nos dividir em quatro turmas ou cinco. E com quatro ou cinco sábados, a empresa só vai comprar ... só vai pagar o transporte. O ônibus, mas nós vamos levar os nossos motoristas em turma pra lá. Pr’eles conhecerem a Mercedes-Benz. Pr’eles terem ... nós somos o maior cliente Mercedes-Benz do Brasil. Então, eles vão saber o que é um Mercedes-Benz, um 708, um 914, um 608, um 914, um Mundial. Eles vão saber o que é um Mercedes, pr’eles terem cuidado com o carro deles. Pr’eles saberem como funciona o motor. Então, vai ser uma manhã de passeio à Mercedes-Benz, eles não vão bater o cartão ponto. Acho que isso vai ser um incentivo pra eles. E eles vão voltar ... pelo menos eu aí vou ter condições de nivelar e dizer: Legal! Vocês gostaram?”

Surge também a característica de não distinção entre trabalho e vida privada:

I 73 “...Bom, e aí vai ser o desafio pra essa semana por que eu tive um pensamento. Eu tive o seguinte pensamento. Ontem, tomando banho. Engraçado. Olha, como é incrível.”

E 74 *“Tomando banho?”*

I 74 *“É, eu não desligo.”*

E 75 *“O trabalho vai pra casa.”*

I 75 *“Vai, vai todo dia.”*

E 76 *“Tomando banho, no jantar...”*

I 76 (Risos) *“Meu marido às vezes me pergunta: O que cê tá pensando? Eu: No faturamento.”*

Ainda na entrevista nº 03, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora destacadas: I - 17-21-27-23-40-46-49-62-63-65-100.

Entrevista Nº 04:

I 06,07 e 08 *“... fui conversar com o sócio responsável pelo meu trabalho. Ele disse que anteciparia uma promoção minha pra eu ficar... [...] Aí eu disse que não, que não tinha que antecipar pra eu ficar, o que era, era... [...] Na verdade, o seguinte, já deu meu tempo. Já tinha dado o meu tempo na empresa. Eu queria tentar outras coisas, por quê? Porque em auditoria você fica... você tem muitos clientes e você vai dar... dar consultoria, você dá opiniões, você escreve relatórios dizendo que a empresa tem que melhorar, mas você não participa da gestão. Você não vive as emoções da gestão da empresa.”*

Dinamismo, empenho e dedicação de colaboradores em tempo integral. Frente aos obstáculos é imprescindível buscar soluções imediatas, sempre:

I 42 *“O controle que eu preciso ter, não é controle do detalhe, é o controle do ... é mais geral, não quero saber se ... a que horas uma pessoa chega ou vai embora ou ... esse controle é uma coisa mais assim ... é difícil colocar, é uma coisa mais geral, assim. Eu quero que as coisas estejam progredindo, que as coisas estejam andando, que a máquina esteja funcionando. Eu detesto que emperre por causa de alguma coisa. Emperra, emperre, mas na hora que emperrar, compartilhe, busque soluções.”*

Ainda na entrevista nº 04, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 17-27-38-44-47-53-54-75.

Entrevista Nº 05:

I 29 *“É ... eu não consigo ... se eu sei que tem uma situação no trabalho, não ideal, ruim, não ótima, eu me agonio. Enquanto eu não for e arrumar, eu não consigo descansar pra seguir outras coisas.”*

I 88 *“Enquanto você consegue ... é contribuir pras pessoas verem isso, você não tem mais limite, você enlouquece. Cê vai embora. Aí é uma delícia trabalhar. Aí... aí... aí... aí é uma delícia. (Risos). É uma delícia.”*

I 99 *“Sabe por que? Minha vida é meu trabalho e meu trabalho minha vida... às vezes, eu acho assim, no fundo, no fundo, às vezes, eu acho que eu não cresci, que eu sou um só. Eu sou uma só.”*

Ainda na entrevista nº 05, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 40-55-63-73-87-88-101-105-108.

Entrevista Nº 06:

Aqui aparecem o empenho e dedicação mesmo quando submetidos a situações envolvendo pressão. As metas são claras, o foco tem que ser atingido a qualquer preço, otimizando recursos e dando prioridade às necessidades dos clientes acima de qualquer coisa.

I 07 *“E... e... Florianópolis rapidamente já... tanto é que é tida já como a filial que fez todos os pontos que tinham que ser feitos. Entendeu? Bom, muito bem. É ... então, quer dizer que ... existiu esse teste. Tanto que eu não ... não ... isso não me desanima, isso não me ... não me ... nada. Ah é? Ok! Vamos fazer! Ah! É teste pra verificar, ok! Vamos! Eu não tenho medo.”*

I 17 “*Aí sim... sim! Aí sim. Eu pude ter tranquilidade pra continuar a reunião abordando problemas nossos, etc, mas a crise tá estancada. Antes de mais nada, o cliente tem que estar atendido, e ele entendeu muito bem. Eu percebi que naquela ação minha ... tava passando pra ele uma lição. Aconteça o que acontecer, dentro de casa a gente resolve depois, mas nós estamos aqui pra servir o cliente, e é isso que eu tenho que fazer. Muito bem, é ... aí que sempre ... que trocadilho que eu uso pra eles? Eu vou contar um negócio pra vocês, isso aqui ... eu leio Marie Claire e eu ter que dizer isto para vocês? ... bem capaz! É uma forma de brincar com eles: Você pode ler Marie Claire, você pode fazer tudo, mas se você tem bom senso as coisas saem.*”

Ainda na entrevista nº 06 pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 22-32-36.

4.6 Líderes e Formadores de Equipe, Assertivos e Autoconfiantes

É indubitável que exercer uma atividade gerencial tão vasta, como no caso do sujeito de pesquisa, requer, além de todas as características até agora apontadas, um estilo de liderança diferenciado. Como se pode perceber, trata-se de um estilo voltado para a realização de tarefas e ao mesmo tempo no investimento de pessoas. Entretanto, nos momentos em que se identificam impasses ou inoperância, há uma remodelação para um estilo mais autoritário, até mesmo impetuoso, mais voltado para tarefas. O importante é o foco, a meta a ser alcançada, “doa a quem doer”. Portanto, identifica-se em todas estas posturas um elevado grau de autoconfiança, assertividade e mesmo autoritarismo.

Valorizando tarefas:

Entrevista nº 01

I 69, 70, 71, 72, 73, 74 “*... às vezes eu sou extremamente impetuosa nas coisa [...] não estou disposta a mudar e porque vejo vantagens nisso [...] alguma coisa tem*

que ser assim mesmo [...] eu tenho problemas em que os clientes estão reclamando [...] Meu Deus! Reclamou a primeira vez, quem é o “macho puto” que vai lá ver o problema e resolver [...] Não tem dessa, “foda-se”, vai lá e resolve! Não é simples? Nessas horas eu sou impetuosa [...] Para tudo !!! Vem aqui! O que aconteceu? Que cê fez? Vai lá e vê. Tô aqui aguardando a sua resposta. Que horas você vem aqui dá a sua resposta? ...”

I 83 “Isso, esse meu jeito impetuoso de ser “Vai lá ver agora e tal” ... isso é uma forma que eu acho que eu não queria mudar. Acho não! Não mudo. É o meu jeito, e eu não suporto ver uma situação de gente teorizando. Vai e vê! Só o conhecimento liberta”.

Valorizando pessoas:

I 03 “Não, não. De maneira alguma. O Moraes que é meu coordenador da tesouraria, ele fala, ele fala assim: Você tem uma forma de trabalhar. Você faz todo mundo pensar que a empresa é deles, você bota todo mundo pra trabalhar pr’oce assim. O que que eu faço?... eu ... eu ... eu insisto nas pessoas enxergarem que o objetivo ... não adianta nada trabalharem, passar correio, se a empresa não tiver resultado. Então, eu enxergo com muita clareza onde nós temos que chegar. [...] Fazer isso, sim, sim! E na hora de chegar e mostrar para o presidente da empresa e apresentar o resultado, não vou eu. Eu faço ele ir. E eu fico do lado dele e ele fica fazendo a apresentação.”

I 15, 17 e 18 “Não, não! Porque não é não! Somos todos nós. Entendeu? Então na hora de fazer uma apresentação, de nós fazermos apresentação de contas para o presidente, para os diretores ... eles (os diretores) pedem que eu agende a data, e eu agendo com todos eles. Eu não vou sozinha, eu vou com eles. [...] É uma forma de valorizá-los e de fazê-los entender a nossa responsabilidade de estarmos apresentando um determinado número e o como e o por quê interpretou aquele número. [...] Eu... eu... eu faço com que eles olhem. E saibam. Porque não vai ... eu quero que eles vejam... aí, primeiro se sintam valorizados, tendo a responsabilidade do que eles estão fazendo. E crio comprometimento perante a alta administração da empresa de perpetuar isso.”

Ainda na entrevista nº 01, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora destacadas: I - 04-06-07-12-14-22-23-25-27-52-53-54-80-83-88-94-102-105-106-109-110-111-113-134-135.

Conforme anteriormente observado, neste trabalho, em relação a enfrentar desafios, sua infância foi direcionada para situações em que a auto-suficiência, audácia, autoconfiança se tornassem parte integrante de sua estrutura psíquica:

Entrevista Nº 02

I 52 *“Às vezes, eu sentia essa rejeição das meninas. Mas, é... ao mesmo tempo, eu... eu... disparava o que a minha mãe me falava lá na infância: Você não precisa delas. E eu ia sozinha. Então, pra qualquer lugar se alguém vem comigo bem, se não vem eu vou sozinha, mas eu vou. Entendeu?”*

I 54 *“Eu ia pro jardim, sentava no jardim, ficava sentada sozinha, comendo um doce e depois voltava pra casa... eu era pequena. Ou meu pai ficava num bar e eu ia lá encontrar o meu pai, mas eu ia, entendeu? Então, eu acho foi... que eu consigo assim, associar toda vez que a gente ... lembra aquela coisa de adolescente que você tem uma rejeição das amigas ou alguma coisa assim, eu associo com alguma coisa que a minha mãe plantou em mim lá no início dizendo: Não, não fica triste você não precisa disso. Você é por você. Então, isso a minha mãe é uma pessoa fundamental na minha vida.”*

I 66 *“E ele ia ... e ele fazia eu ir aqui na beirada, e ele vinha caminhando aqui do meu lado e dizia: cê vai conseguir, cê vai conseguir. E eu achava que era impossível. E ele dizia: Mais um pouquinho cê vai conseguir. E ele fazia isso todo o final de semana, todo final de semana. E eu falava: Não pai, deixa eu vir aqui onde é raso, onde da pé e se eu cansar, e você vem me acompanhando. E ele: Não! Você vai de assim, e quando você tiver chegando aqui é raso, se você tiver cansada você põe o pé no chão, mas você não vai por o pé no chão porque você vai conseguir.”*

Ainda na entrevista nº 02 pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 06-49-55-68.

Entrevista Nº 03

I 02 *“Eh... A minha mãe sempre esteve comigo numa parte... assim, presente em mim, numa coisa assim: Você é feliz por você mesma, e aí quando você tiver bem, aí sim, você vai estar bem no meio, mas não é o meio que faz você ficar bem.”*

Ainda na entrevista nº 03 pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 03-23-24-28-29-32-34-38-40-48-49-107-112.

Entrevista Nº 04

I 27 *“Na verdade, assim, olha... pra mim gestão vem de você... vem de você... alguma coisa como um... é... me lembra gestação, alguma coisa nesse sentido ... é você gerir! Gerir? Gerir é você... é você gerir, alimentar uma coisa e colher um resultado com uma equipe. É você... gestão pra mim envolve pessoas, talentos, desenvolvimento de pessoas, é... fazer as pessoas enxergarem é... o... o... o objetivo da companhia. Você tirar das pessoas o melhor que elas têm, e elas estarem envolvidas nisso... é isso não significa que só você tem a visão. Muitas vezes... é você tem... pessoas pra estarem enxergando junto com você. Por que lá, dá impressão que é uma coisa unilateral, mas eu tenho a visão e eu vou ensinar. Não! Não é assim. O desenvolvimento é com todo mundo. É uma busca incessante, é na... perfeição. Não! Não só na perfeição, mas nos melhores resultados, seja qual for, financeiro ou qualquer coisa. O resultado latu-senso. Ah! Vamos fazer um processo seletivo. Então, vamos ter um resultado excelente nesse processo seletivo. Ah! Vamos fazer é... um levantamento de pesquisa com cliente. Tá, vamos esgotar e vamos. Os resultados são amplos, né? Que resultam depois num resultado financeiro. O resultado financeiro da empresa é assim, é... é... o final da linha, é o espelho de tudo que acontece, no meu entendimento...”*

Ainda na entrevista nº 04, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 08-12-25-31-32-38-42-44-46-47-49-50-52-54-80.

Entrevista Nº 05

Sustentação e coerência aplicadas como instrumento para formação de equipes eficazes:

I 44 *“Porque o sucesso legítimo é aquele que é sustentado, é aquele que você ... que as pessoas que trabalham com você... elas acreditem naquilo. Elas dão sustentação e vão até a raiz, bem estruturada a coisa. Entende? É... quando você fala: É porque é! É o mesmo que botar um tapete bonito na sala e dizer que ela é estruturada... Entendeu?”*

I 75 *“Mas assim, é... vai existir o momento da libertação e que vai ficar uma coisa boa pra mim e boa pras pessoas que estão lá e... espero que elas cresçam com isso. Entendeu? Assim é... é... romântico? É romântico! Mas é verdadeiro Edmilson. Quer dizer, foi uma evolução profissional muito boa pra mim, principalmente porque eu agreguei outras pessoas pra trabalhar. É maravilhoso é ... é... não existe só aquilo. O mundo, ele é... tudo é universal. Você consegue encontrar pessoas dos mais diferentes tipos, das mais diferentes é... é... posições, e o legal é você se adaptar e entender cada um deles e enxergar o brilho de cada um deles e tocar. E cada um tem uma linguagem sim, que você consegue aprender e ter essa linguagem e evoluir. Porque pra mim o meu cenário era aqui, as pessoas daqui. Entende?”*

Ainda na entrevista nº 05 pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 18-50-52-55-57-76-78-86-98-101.

Entrevista Nº 06

Assertividade e auto confiança mesmo quando confrontada com a questão de ser uma mulher, atuante em uma empresa com características tidas como de exclusividade dos homens.

Sobre o fato de ser mulher e os possíveis estigmas na empresa em que atua profissionalmente:

I 15 *“...Nossa! Você não acha que se esforçou a vida toda pra se equilibrar numa perna mais curta? Não sei eu nasci assim! Entende? Não é uma coisa que ... eu*

falo: Ah! Venci! Quebrei! Não. Porque quando eu falo isso dá impressão que eu já cumpri etapas. Eu tenho tanta coisa pra fazer ainda. Sabe? Eu não... eu não consigo ter esse pensamento. Não! Venci! Quebrei! Não. Eu chego, digo o que eu penso. Sustento o que eu penso e “Vamô que vamô!” Sabe? É ... “Vamô que vamô!” Não tem: Oh! Fui ouvida porque apesar de ser mulher... eu fui ouvida... apesar de ser... se me coloco neta posição “de apesar de ser mulher”, parece que eu me coloco numa situação de menos, e, muito pelo contrário! Eu sou de igual pra mais. Assim, eu me sinto.”

Ainda na entrevista nº 06 pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 07-09-15-17-18-28.

4.7 Planejadores, Organizados, Amam o seu Trabalho

Atingir o objetivo pelo qual fora nomeada para atuar em Belo Horizonte requereu uma linha de atuação galgada principalmente em planejamento, buscando esgotar e eleger possibilidades de ação mais efetivas, além da delegação de tarefas às pessoas certas. Todas as ações foram implantadas com racionalização “com os pés plantados no chão”. Como parte do planejamento estratégico, o instrumental utilizado foi investir e conscientizar as equipes de trabalho sobre a importância do papel de cada um:

Entrevista nº 1:

I 19 “*Quarenta e cinco mil. Aí baixamos para quarenta mil, trinta e nove.*

Aí, todo mundo: Eeeeh! Festa! Tá baixando! Eu disse: Não! Eu só vou fazer festa, o dia que eu entender quantas horas eu teria que ter realmente, e comparar com quantas eu estou. De repente, eu teria que fazer vinte e nove mil horas extras. E estou tendo trinta e nove. Tem muito para trabalhar ainda eu não vou fazer festa. Então, não adianta simplesmente eu ver quanto o número esta baixando, senão o

quanto esse número é, do que realmente ele deveria ser. Para eu entender quanto realmente eu teria que ter, eu preciso ver o seguinte: os meus roteiros entram essa hora e saem tal hora. Se eu pegar essa jornada e tirar a jornada normal, o que excede é hora extra, pronto! Então, é esse o número de horas extras que eu tenho que ter por mês. Então, eu sempre dizia para a equipe: Eu não faço festa por que nós estamos baixando. Baixamos de quarenta para quarenta e duas. Boa bosta! E se de repente, o meu número ideal é vinte e nove?”

Ainda na entrevista nº 01, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras ora observadas: I - 03-04-06-18-19-22-42-45-47-53-55-57-58-67-75-94-105.

O apego e o amor pelo trabalho sobrepujando qualquer estado de conforto. As metas quando alcançadas trazem prazer, satisfação, geram emoção. A realização, o fazer acontecer, o colocar-se à prova são elementos mais instigantes que o salário.

Entrevista nº 02:

I 06 *“Porque mesmo sabendo do preço que eu pago por ficar longe daqui, no momento eu prefiro ficar em Minas Gerais, porque o desafio lá é maior, é mais difícil resolver o quebra-cabeça, e isso me atrai”.*

Entrevista nº 03:

I 51 *“Ele entendeu! Ele entendeu! Entendeu, assim, é isso que eu preciso, é brilhante quando você tem uma idéia, quando você tem uma ... uma percepção e consegue falar pr’uma pessoa: Veja o que eu tô vendo! E quando essa pessoa enxerga e transforma em ação aquilo, e você fica assistindo [...] me emocionou.”*

Ainda na entrevista nº 03 pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras aqui destacadas: I - 40-64-77.

Entrevista nº 04

I 52 *“É muito engraçado, nessa atual empresa que eu tô é onde eu mais me divirto. É onde eu mais me divirto. (Risos). No fundo é uma diversão e a empresa no final do mês ainda me paga por isso. (Risos). Oh emprego maravilhoso. (Risos).”*

I 53 *“É verdade. Eu me divirto assim, eu me divirto com o pepino. Eu me divirto de ver, de ficar puxando as pessoas, de ver as coisas acontecendo. Eu me divirto no fundo disso. Sabe? Eu vou, corro, brigo, grito, desligo e faço acontecer, mas no final eu vou embora pra casa ou pro hotel com uma satisfação tão grande!”*

Ainda na entrevista nº 04 pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras aqui destacadas: Informante (I) 47.

Conforme anteriormente observado, a multiplicidade de atividades envolvidas no trabalho do sujeito desta pesquisa é extremamente complexa. O quadro torna-se ainda mais complicado ao se ter em conta que são 15 filiais distribuídas em três estados da federação. Portanto, além da dinâmica com que estabelece sua rotina de trabalho, é de se esperar que intraempreendedores sejam dotados de um elevadíssimo grau de organização para poderem dar conta de uma infinidade de detalhes.

De acordo com os depoimentos obtidos, esta característica advém já de tenra infância:

Entrevista nº 05:

I 27e 28 *“Adoro organizar geladeira. Tudo eu gosto de organizar. Tudo! Tudo! Tudo! Eu acho que... porque será isso, né? É... eu acho que... quando as coisas estão organizadas sobra mais tempo prá se pensar em outras coisas. Então, assim, isso é uma coisa, uma coisa que eu penso. É... tudo em bagunça, eu não ... eu não me localizo. Então, quando as coisas estão em ordem organizadas. [...] Principalmente na minha casa... mas no meu trabalho também é assim. É a extensão da minha casa, né?”*

O trabalho só é fonte de sofrimento quando chega o fim, pois o sujeito tem que se dar conta que ela e o trabalho são separados e nesta separação (castração) ela se depara com uma falta.

Em relação à sua saída de Belo Horizonte em junho de 2004:

I 72 e 74 *“É... e... agora parcialmente. Por quê? No começo eu sofri, foi uma semana de choro, choro, choro, choro, e sofrimento. De soluçar. Porque assim, em que tese que aqui tava totalmente largado, abandonado, mas eu tava tão ... tão ... viciada, tão louca naquilo e no meio de uma missão. Então, foi um aborto, foi um ... foi assim, brutal, né? [...] ultimamente nas últimas semanas, eu tenho me dedicado tanto aqui, que eu tô esquecendo Minas. Esquecendo, mas quando eu volto lá e volto a ver, eu sofro.”*

Ainda na entrevista nº 05 pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características empreendedoras aqui destacadas: I - 09-26-29-40-50-55-56-98-99-101.

Nada referente às características aqui destacadas foram observadas na entrevista nº06.

4.8 Narcisismo, Completude, Falicismo e Castração

De acordo com a psicanálise, reitera-se, a castração é um fenômeno que atua, rasga e marca, indistintamente, mulheres e homens, todos, exceção feita à estrutura psicótica, quando a castração não se insere como lei. Castração enfocada como uma falta que registra a incompletude, a falta de um objeto que preencha o vazio deixado pela pulsão, o objeto fálico.

Nesta visão, em decorrência das peculiaridades pulsionais, qualquer objeto aplica-se a ocupar este lugar: um carro novo, o trabalho, uma casa, enfim,

elementos que atuam como amálgama que obtura o buraco, o vazio deixado através da perda do estado fusional da primeira experiência de satisfação, em que havia completude, totalidade e prazer puro, o estágio do narcisismo.

Através de uma mediação de um sistema econômico, na maneira em se lidar com a castração, ter-se-á uma determinada estrutura, ou ainda traços de estruturas. Com relação à perversão, ocorre a negação da castração e, como já salientado, algo somente pode ser negado depois de ter sido reconhecido e, portanto, a estrutura psíquica marcada por traços perversos parece a mais pertinente quando associada ao empreendedor. Em caso de uma predominância de perversão, não se têm empreendedores, mas estelionatários. É a partir da negação da castração, em forma de denegação, que se instala a oportunidade para desafios e transgressões, características mais marcantes do perfil empreendedor.

A partir das considerações psicanalíticas destacadas no referencial teórico desta tese de doutorado, passa-se a contemplar alguns aspectos específicos da referida disciplina como forma de se pensar, através deste estudo de caso, o tema do intraempreendedorismo em relação à mulher (e também a homens).

Para que se evite qualquer deturpação de ordem preconceituosa, é importante reiterar alguns conceitos.

A questão fálica não está atrelada ao real da anatomia, ou seja, aos órgãos sexuais anatômicos, portanto, não exclusividade dos homens, mas de ambos os sexos, homens e mulheres. Para a psicanálise, a questão fálica é universal. É uma saída, insiste-se, que se descortina para ambos os sexos. Independentemente do real sexual anatômico, a criança somente irá se situar como homem ou mulher através de identificações advindas da metáfora paterna, uma dinâmica que lhe possibilita a simbolização da lei e da castração. Com relação ao sujeito deste estudo de caso, o que está em jogo não é o desejo de se tornar um homem, tratando-se aqui da instância fálica, da ausência da falta, a instância da completude, do narcisismo.

Especialmente quanto ao termo narcisismo, conceito revestido de preconceitos por aqueles alheios aos conceitos psicanalíticos, conforme já apontado anteriormente neste trabalho a partir de Freud, reitera-se, é um dos elementos necessários à auto-estima e até mesmo à sobrevivência, obviamente dependendo do grau ou intensidade de seu uso.

Em relação à completude, ao narcisismo e ao fálico, há que se enfatizar que são conceitos referidos como um estágio de puro prazer, em que não há falta, em que o investimento ao “eu” é a tônica. É um estágio no qual não há falta, não há castração.

A questão da completude/narcisismo/falicismo pode ser identificada através dos seguintes relatos das histórias de vida do sujeito em estudo:

Entrevista nº 01:

I 40 *“... delicadeza eu não consigo ter. Quisera eu ter, mas eu não tenho. Eu não sei o que é delicadeza, também é ou não é [...] E eu nunca, na minha experiência de trabalho eu coloquei a condição de eu ser mulher para obter alguma coisa. Eu nunca lembrei que eu sou mulher para alguma coisa”.*

Quando questionada sobre o motivo que a levaria a tanto empenho e dedicação ao trabalho, a informante destaca:

I 49 *“A satisfação”.*

E 50 *“A satisfação? Pessoal ou profissional?”*

I 50 *“É, não existe essa divisão. É uma só.”*

E 51 *“Não?”*

I 51 *“Não tem é uma coisa só. É Satisfação. Eu não consigo compartimentar satisfação. Entende?”*

I 52, 53, 54,55,56;57: *“... E assim. Tem um show do U2, que eu vi há muito tempo e que ele chega, assim, no palco, ele tá num país que nem é de língua inglesa. Ele para assim, ele faz assim, (faz gesto com os braços abertos), e aquela multidão cantando a música dele. Ele demonstra uma eloquência, uma satisfação, assim, é... é só vendo mesmo. Sabe? E essa imagem sempre me marcou. E eu sinto isso, por mais cansaço físico que eu tenha, eu sinto isso quando eu vejo o retorno da tropa, dos meus gerentes... assim, o retorno de satisfação com a companhia, satisfação com o trabalho, credibilidade em você. Por exemplo, na hora que eu tô Rio de Janeiro, quando é dia pico, são oitenta carros saindo. Eles vêm em fila no pátio todos eles vêm piscando a luz e buzinando. Eu só faço assim (gesticula com as mãos em forma de saudação) todo mundo faz assim, é em coro. Então, é maravilhoso. Sabe? Às vezes, eu tenho a impressão assim, que se for fazer uma*

coisa figurada assim... temos em BH mil funcionários. Mil funcionários ao todo [...] É como se estivesse no pátio novecentos, juntasse com o setecentos de Santa Catarina e Minas Gerais e eu, e eu junto, todos juntos. É como se num coro único, se eu fizer assim, todos fazem assim. Se eu fizer venham, (gesticula com os dois braços estendidos para si) todos vêm. Se eu fizer tá, todo mundo faz, mas assim, é uma satisfação de que a tua comunicação está sendo muito clara. De que chega num ponto de que você e toda a massa é uma coisa só. [...] Me envaidece, me alimenta. Me alimenta. Me alimenta. [...] Me alimenta. Entendeu? Assim tá bom! Não precisa mais nada. Entendeu? Assim, o bom salário, o dinheiro, bônus vem, mas nem me lembro. Porque isto me dá gana. Isso me incentiva.”

Como se pode perceber, ocorre, através do trabalho, uma possibilidade ao sujeito de reviver a experiência de satisfação original, em que não havia falta, mas completude, não diferenciação (sexual), tanto que “nem me lembro que sou mulher”. A satisfação que advém do trabalho é também satisfação pessoal, por não haver para o sujeito tal compartimentação/divisão e, mais uma vez, as diferenças são negadas. Através do trabalho, não há diferenciação ou castração, mas completude. Neste contexto, há que se considerar sobre a possibilidade da ação defensiva da sublimação dirigida à castração e incompletude, ou seja, o trabalho atuando como um agente de tamponamento em que as diferenças podem ser anuladas, um trabalho que promove a completude, narcisismo e falicismo. É dizer que, através da excelência de sua “performance” no trabalho, as diferenças sexuais (a castração) não são percebidas. O trabalho como véu que camufla a castração.

Através do trabalho, não por acaso, o sujeito compara-se aos grandes ídolos do *Show Business*, com poder de comandar a massa. Chama atenção a passagem em que se refere a “em terra que não da língua inglesa”, uma fala que pode remeter ao grande sucesso de sua atuação profissional no tão pouco tempo em que se encontrava em Minas Gerais ou ainda ao fato de se tratar de um segmento profissional composto em sua grande maioria por homens, um outro mundo, uma outra cultura, porém, “um outro idioma”, comandados brilhantemente por uma mulher, sendo que não houve qualquer retaliação em relação à sua nomeação, todos a aceitaram, **como se não houvesse diferenças**.

É inegável que ser apontada como a melhor gerente do grupo culmina no superinvestimento egóico do sujeito... “me alimenta... me alimenta... me alimenta ... me alimenta.”

Ainda na entrevista nº 01, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características estruturais aqui observadas: I - 03-62.

Em seus depoimentos referidos à infância, no período em que tinha aproximadamente cinco anos de idade, pode-se observar uma orientação, uma identificação àqueles que “aparentemente” seriam os detentores do falo, da completude, da não falta, ou seja, da não castração:

Entrevista nº 02

I 45 *“Assim, por exemplo, eh... o Leandro. O Leandro é um cara que se fosse ... que se fosse passar a infância com ele eu ia adorar estar com ele porque ele era da pesada.”* (Leandro é o marido do entrevistada).

I 46 *“Assim, aqueles fortes, aqueles... aqueles que fazem coisas perigosas e se dão bem, aqueles que fazem coisas impossíveis e conseguem. Eu adorava esses. E eu queria estar junto com eles.”*

Em contrapartida, os meninos frágeis e tontos, dir-se-ia em falta e incompletos, ou ainda passíveis pela submissão à castração, estes eram punidos ou desprezados.

I 48 *“Qualquer coisa impossível que fosse ser feito eu estava junto, assim. E aqueles que eram mais frágeis, aqueles meninos que vieram mais medrosos, eu batia.”*

Possivelmente, a origem de uma de suas máximas quando se depara com a inoperância/incompetência de seus colaboradores: “São uns homens de merda”, por serem fracos, sem atitude, portanto, não-fálicos.

Cabe também resgatar a demanda para a completude/falicismo e auto-suficiência advinda através do discurso de seus pais:

I 52 “... Mas, é ... ao mesmo tempo eu ... eu ... disparava o que a minha mãe me falava lá na infância: Você não precisa delas. E eu ia sozinha. Então, pra qualquer lugar se alguém vem comigo bem, se não vem eu vou sozinha, mas eu vou. Entendeu? Aí o meu pai sempre conta, eu conversando com o meu pai, um depoimento dele, e ... eu devia ter uns oito anos, sete anos, eu fazia assim, vou pra feirinha. Então, eu me arrumava toda, bem faceirinha, o braço doía porque a bolsinha assim, (mostra o braço dobrado como apoio para segurar a bolsa) e eu ia sozinha.”

I 54 “Eu ia pro jardim, sentava no jardim, ficava sentada sozinha, comendo um doce e depois voltava prá casa,... eu era pequena. Ou meu pai ficava num bar e eu ia lá encontrar o meu pai, mas eu ia, entendeu? Então, eu acho foi... que eu consigo assim, [...] eu associo com alguma coisa que a minha mãe plantou em mim lá no início dizendo: Não, não fica triste você não precisa disso. Você é por você. Então, isso a minha mãe é uma pessoa fundamental na minha vida”.

Como se pode perceber, a figura da mãe aparece como aquela que a autoriza a ser auto-suficiente, a não precisar, a ser independente.

Ou ainda através da orientação de seu pai através dos desafios que lhe eram impostos:

I 66 “... e ele fazia eu ir aqui na beirada, e ele vinha caminhando aqui do meu lado e dizia: *cê vai conseguir, cê vai conseguir. E eu achava que era impossível. E ele dizia: Mais um pouquinho cê vai conseguir. E ele fazia isso todo o final de semana, todo final de semana. E eu falava: Não pai, deixa eu vir aqui onde é raso, onde da pé e se eu cansar, e você vem me acompanhando. E ele: Não! Você vai de assim, e quando você tiver chegando aqui é raso, se você tiver cansada você põe o pé no chão, mas você não vai por o pé no chão porque você vai conseguir, é outra coisa aqui no fundo bem no meio...*”

Ainda na entrevista nº 02, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características estruturais aqui observadas: I - 49-60.

Em sua empresa atual, a informante é considerada como a melhor gerente das regionais no Brasil, alguém especial dentre os demais gerentes. Este é um fato consumado pela própria informante. Mais uma vez, identifica-se a orientação de sua mãe neste construir-se como um ser especial, podendo-se até mesmo dizer, diferente:

Entrevista nº 03:

I 09 “... *minha mãe sempre me fez sentir a mais linda eh... minha mãe sempre me fez sentir é... especial assim. Entende?*”

Alguém especial, principalmente em relação ao trabalho.

A partir deste reconhecimento, o trabalho constitui-se como elemento que encobre diferenças, incompletude e castração.

Como já observado anteriormente, o sujeito em questão apresenta dificuldades para atuar frente a situações que limitem sua autonomia, situações as quais possam ameaçar, de alguma maneira, o seu narcisismo, sua não-castração. Acontece que um de seus diretores mais imediatos, com certa frequência, a impede de atuar tão livremente, impondo-lhe o limite hierárquico. Este é um procedimento que aponta para a castração, isto é, gera a impossibilidade e limitação, questões que apontam para a castração, elemento do qual não quer saber, ainda que a reconheça. Como resposta a alguém que lhe coloca em cheque, que ameaça seu narcisismo, o sujeito responde com ira e admiração:

I 54, 55 e 56 “... *Eu sou assim, eu detesto ser contrariada. Ok! [...] Ele... ele é questão de saber levar. Então, ele não entendeu ainda, esse meu diretor, que eu . eu ... ele tem que saber levar porque ele vai tirar o melhor de mim, mas não vai por esse caminho que ele tá indo, entendeu? [...] É , essa semana tivemos uma discussão horrível, horrível. Um quebra boca, um bate-boca, um quebra pau, gritaria, e ele grita comigo e eu não admito isso ... e ele grita. A ponto de... de se desestabilizar, eu me desestabilizo e suspende a reunião e é assim, uma coisa horrorosa. É assim, oh! O primeiro andar todo para pra assistir a gritaria dele comigo. [...] porque é aberta a sala dele, ele dá um show, é assim, eu nunca vi nada igual, é uma agressividade, é uma gritaria e quando sai raiva de mim e eu começo a*

enfrentar ele. Eu começo a enfrentar e eu quero falar, e ele já pediu já que eu não levante o dedo pra ele e então, eu fico falando.”

Os afetos surgem de maneira antagônica:

I 84 e 87 “...*é um misto assim, é amor e ódio [...] É assim ele. Assim, o que ele representa pra mim? Hoje na empresa, ele é tudo porque ele é inteligente”.*

Apesar de admirá-lo, existe o ódio em função das restrições que este lhe impõem:

I 88 e 89 “... *eu quero que ele morra. Eu tenho vontade de vir pr’uma reunião com uma granada. Pr’eu jogar nele. De tanto ódio. Mas é ódio mesmo.”*

Pode-se precisar que este diretor não é um homem de merda.

Da mesma forma que na infância identificava-se aos fortes e destemidos, na atualidade a fórmula permanece a mesma:

I 103 “...*Porque ao mesmo tempo, quando eu tô em apuros ele é a primeira pessoa que me ajuda. Sabe? Ele entende de tudo. É impressionante ele entende tudo de todos os problemas.”*

Enquanto o trabalho vela as diferenças e a castração, seu diretor desvela, ameaçando-a em sua suposta completude e narcisismo. Neste enfoque, este outro pode ser considerado como o ideal a ser identificado, como a possibilidade de se assemelhar a este homem.

Ainda na entrevista nº 03, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características estruturais aqui observadas: I - 03-04-07-15-71-103-104-108-112.

Entrevista nº 04

Ao mencionar sobre seu temperamento, o entrevistador questiona-a: O que é temperamento?

I 45 (Risos). *“Temperamento? É, isso, eu não sei... o que acontece... É eu sinto, não me faça perguntas mais difíceis que isso, mas eu sinto que eu sou líder, não sei como.”*

Não se trata aqui, absolutamente, de questionar a atuação profissional do sujeito. Entretanto, frente às características anteriormente destacadas, chama a atenção uma fala em que a sua segurança, suas convicções, o seu autorizar-se como detentora do conhecimento ou aquela que promove a faculdade de pensar em seus comandados, se tornam elementos que apontam para o sentimento de completude, para um estágio narcísico da perfeição onde nada falta:

I 49 *“... Bom, então eu acho que nesta empresa que eu... que eu tô atualmente é aonde mais eu pude exercitar a minha liderança. É aonde mais eu pude exercitar ... é uma escolinha mesmo. De... de você... o que eu achava, pensava, o que eu acreditava... aqui eu posso por em prática, ou seja, educar, dar às pessoas, é uma forma de ser professora.”*

I50 *“Mas educar as pessoas não significa que você seja profunda conhecedora do negócio. Cê não precisa ser... cê precisa ensinar as pessoas a pensarem, a entenderem.”*

Em sua autopercepção, o sujeito aparece como aquela que “tem” algo para dar, a oferecer.

Ainda em relação ao estágio do narcisismo pode-se identificar:

I 81 *“... É, mais que eu sinto assim, que... que... é... eu tenho vontade até de ter uma filha ou um menininho, até prá reviver um pouco a minha infância. Entendeu? É...”*

O entrevistador respondeu não haver entendido:

I 82 *“Não, prá ... é ... no fundo, eu queria ter eu.”*

I 83 (Risos) *“Eu era tão bonitinha. Eu queria ter uma filhinha que nem eu era. (Risos). Eu fico pegando as minhas fotos de pequeninha, assim, o jeitinho. Desde as*

brincadeiras, os pensamentos... eu adoraria. Eu me ver pequenininha, entendeu? Porque eu ia me divertir demais comigo". (Risos).

Conforme declara, "um menininho ou uma menininha para reviver a infância," qualquer um dos dois, um enquadramento em que se anulam as diferenças, perpetuando a completude e a não-castração.

Ainda na entrevista nº 03, pode-se identificar outros relatos que apontam para as mesmas características estruturais aqui observadas: I - 46-49-50-51-52-78.

Entrevista nº 05

Ao comentar de uma passagem em que alguém muito próximo opunha-se a que viesse a engraxar sapatos, convidando-a para sair:

I 108 *"Porque era o que eu queria fazer. Entendeu? Assim, não adianta eu passear sendo que eu não quero passear. É ... o importante é o que você quer fazer. É o que interessa. É o que importa, é o que interessa. E o que me interessava era engraxar sapatos. E ele foi contra o tempo todo, e eu precisava urgentemente priorizar os sapatos dele, pra deixá-los bonitos, pra que ele verificasse e falasse: Nossa! Como ficaram bonitos! Eu ia querer dizer par ele: Viuuuu !!!"*

Não há negociação. As metas pessoais são estritamente seguidas, não importa o desejo de outrem, mas o seu próprio.

4.9 Características da Perversão: desafios/transgressão

Através da escuta obtida através das entrevistas do sujeito desta pesquisa, pôde-se identificar muitos dos aspectos característicos da atuação empreendedora, conforme os autores anteriormente citados.

Buscando contribuir com uma nova perspectiva na compreensão do tema do empreendedorismo, e de acordo com a proposta original desta tese de doutorado, busca-se, através da ótica psicanalítica, identificar, nos depoimentos obtidos, aquelas características consideradas próprias de empreendedores, em particular as referidas ao tema dos desafios, correr riscos, dificuldades em atuar sob regime de normas e leis, além de peculiaridades transgressivas, componentes comumente referidos ao tema da perversão.

Em relação ao tema correr riscos e enfrentar desafios, o sujeito desta pesquisa, já na infância, por volta dos cinco anos, encontra-se orientado a se identificar com aqueles meninos que, sob sua ótica infantil, eram percebidos como sem limites, destemidos, transgressores, que enfrentam desafios, aqueles que, na visão psicanalítica, seriam detentores do objeto fálico, portanto, denegando a castração.

Entrevista nº 02:

I 46 *“Assim, aqueles fortes, aqueles ... aqueles que fazem coisas perigosas e se dão bem aqueles que fazem coisas impossíveis e conseguem. Eu adorava esses. E eu queria estar junto com eles.”*

Por outro lado, os meninos frágeis, tímidos, não transgressores, os destituídos do objeto fálico, estes eram punidos:

I48 *“...Qualquer coisa impossível que fosse ser feito eu estava junto, assim. E aqueles que eram mais frágeis, aqueles meninos que vieram mais medrosos, eu batia.”*

Esta fala permite o questionamento de não estar aí a origem de seu bordão “homens de merda” (entrevista nº 01, I 34), apontando para os sujeitos não fálicos, aos sujeitos em falta.

Cabe resgatar que, no período de adolescência, com a perda dos negócios e também da casa, o pai da entrevistada passou a ser questionado em relação à legitimidade da posse ou não do atributo fálico. Um pai que não pode ser faltoso, destituído do objeto fálico, um pai que não pode ser ‘um homem de merda’.

O sujeito da pesquisa, embora refira-se ao pai de maneira afetuosa em algumas passagens, mostra-se alerta: ***“eu frito o peixe e fico de olho no gato”, mostrando-se, portanto, vigilante com o pai, ainda nos dias atuais***. (grifo nosso).

Vale lembrar que seu pai, atualmente, reabriu uma pequena indústria, no mesmo ramo que a perdera há muitos anos atrás juntamente com a casa própria, período que marcou a infância do sujeito de pesquisa. Cabe destacar que a informante encontra-se, no momento, reformando a velha e acanhada casa dos pais, a qual, segundo seu relato, não tinha as mínimas condições de conforto compatível às necessidades dos pais, praticamente construindo uma nova casa a ponto de seus pais terem alugado uma outra para habitarem, já que a original fora praticamente derrubada. Embora seu pai se dedique em tempo integral ao trabalho na empresa, ele ainda não possui condições econômicas para custear a nova casa. Talvez o sujeito esteja neste movimento reconsiderando um pai/homem de verdade, questionando-o enquanto detentor do objeto fálico.

Outras características referentes ao tema podem ser identificadas nos itens 68-72-73-74.

Entrevista nº 03

Conforme já pontuado, Gilberto, um dos diretores com quem a informante trabalha mais diretamente, demonstra posições que limitam a ação do trabalho do sujeito da pesquisa, gerando-lhe sentimentos de frustração e ira. Poder-se-ia inferir que o referido diretor promove no sujeito sentimentos de impotência, limitando sua livre autonomia, trazendo à tona aquilo sobre o qual não quer saber, isto é, sua incompletude ou impossibilidade de tudo poder.

O diretor é visto como aquele que detém o objeto fálico e, portanto, há que ser submetido à prova, há que ser desafiado, desmascarado, de alguma maneira. Daí a deflagração dos desafios e das transgressões que atuam de maneira a questionar a autêntica posse do objeto fálico no outro, ratificando sua posição fálica, já que o que importa é a lei do seu desejo.

I 83 *“Eu só tô amadurecendo isso, pra pegar ele. Entendeu? E ele diz assim, pra mim. Quando eu começo a falar, ele fala assim pra mim: “Olha! Eu adoro as suas críticas.”*

Questionada se haveria uma disputa entre eles responde:

I 84 e 85 *“Eu acho que sim. Eu acho que sim. Não sei. É um misto assim, é amor e ódio. [...] É amor e ódio e eu com ele.”*

Quando pontuado sobre o que representa o referido diretor na vida da informante esta responde:

I 87 *“É assim ele. Assim, o que que ele representa pra mim? Hoje na empresa, ele é tudo porque ele é inteligente.”*

Não se trata de exagero quando se pontua a questão da inveja fálica e seu posicionamento de superioridade aos que se deixam intimidar, aos homens que são de merda.

Em relação às restrições impostas pelo diretor:

I 88 e 89 *“... com isso eu quero que ele morra. Eu tenho vontade de vir pr’uma reunião com uma granada [...] Pr’eu jogar nele. De tanto ódio. Mas é ódio mesmo. É ódio. Eu sinto que ele tem esse ódio de mim também. É um ódio assim, é ódio! Mas ao mesmo tempo ele diz: Que... que eu sou muito boa, assim ... Somente uma vez ele falou.”*

Quando confrontada com relação à sua incompletude, ou pior, à completude do outro, responde de maneira visceral/emocional, mostrando dificuldade de limite frente à lei, a qual há de ser transgredida, de uma ou de outra maneira.

Uma única vez que Gilberto lhe confere a completude não foi o suficiente... *“Somente uma vez ele falou.”*

I 90 *“Eu não preciso do elogio dele pra ser o que eu sou. Eu sou o que eu sou e deu, acabou. Entendeu?” Eu to cagando e andando” pro elogio dele. Não preci... eu não dependo da opinião dele pra fazer as coisas. Entendeu? Eu não dependo, mas assim...”*

O confronto com a completude do outro é uma ameaça, e, portanto tem que ser sobrepujado, mas não consegue, não é possível negar por completo:

I 92 *“Só que ele disse... só que ele é um cara maduro. Em operações ele é muito maduro. É... ele... ele... ele tem mais ponderação prá coisas, ele tem mais calma. Eu sou mais afoita. E... mais aonde ele é mais afoito, eu sou mais ponderada. Incrível isso a gente tem.”*

O limite, os sólidos regimes hierárquicos das empresas são fatores que levam o indivíduo com características empreendedoras a buscar outros segmentos, outras atividades, em que possa atuar com mais autonomia. O limite e a hierarquia promovem o confronto com a impossibilidade, com a falta, com a castração, “a coisa da qual não se quer saber”.

I 94 *“Essa semana, por exemplo, se eu encontrasse Orfeu ia chorar. Por que eu tava sufocada, a ponto de... isso prá mim... isso sim me dá vontade de deixar a empresa.”*

I 95 *“Isso me dá... assim... muita dificuldade, não me importo de ralar, ficar sem salário. Não me importo. Agora, me tacar limitação, me desestimula.”*

O sujeito da pesquisa autoriza-se como detentora de um saber importante a ser repassado para os subordinados, “pois é detentora falo”:

I 97 *“Tá. Minas, por Minas, mas o que me prende, são as pessoas que respondem prá mim. Entendeu? Eu não posso deixa-los sabe? E... não sei, eu acho que... eu ainda tenho uma missão. Eu tenho que me formar com eles. Eu tenho que deixar mais contribuições pra eles. É um modo ‘maternalista’ que eu tenho.”*

Outras características referentes ao tema podem ser identificadas nos itens 100 - 104.

Entrevista nº 04:

Os desafios na perspectiva psicanalítica da perversão, poder-se-ia assim dizer, estão associados àquele momento em que o sujeito coloca-se em prova, aquele momento em que poderá mostrar a si mesmo sua completude, que não está submetido à castração e, portanto, uma oportunidade para o desafio e para a transgressão, um modo de mostrar a fragilidade da lei.

As buscas pelo novo, novas experiências, novos desafios prestam-se a esta função. Neste sentido, identifica-se, na trajetória profissional do sujeito, o direcionamento para atividades cada vez mais complexas, em especial a contexto em que possa configurar a completude.

I 08 *“Na verdade, o seguinte, já deu meu tempo. Já tinha dado o meu tempo na empresa. Eu queria tentar outras coisas, por quê? Porque em auditoria você fica... você tem muitos clientes e você vai dar... dar consultoria, você dá opiniões, você escreve relatórios dizendo que a empresa tem que melhorar, mas você não participa da gestão. Você não vive as emoções da gestão da empresa.”*

Ainda em relação à não-distinção entre sua vida particular e o trabalho, através de sua narrativa em uma das entrevistas, a informante aborda sobre seu desejo de engravidar. Há mais de um ano submeteu-se a um tratamento visando a realização da maternidade, um desejo seu e também de seu esposo, mas que até o momento não foi possível, a despeito de o casal não apresentar nenhuma disfunção ao nível orgânico.

Em uma das entrevistas³⁴, ao abordar o tema da maternidade, ao invés de se referir a “GERAR um filho” utilizou-se do significante “GERIR um filho”, ou seja, cometeu um ato falho, que revela o quanto o seu trabalho está impregnado na sua vida pessoal, pois é patente a diferença entre ambos, e mesmo quando lhe foi pontuado, não “sabia a diferença” entre um e outro. Foi quando o pesquisador

³⁴ Conferir entrevista nº 04 I 62.

pontuou o tema de um sonho³⁵ que a informante havia relatado em uma observação participante.

Como gerar, como fazer uma gestação, se o ato de gerar encontra-se submetido a um processo de gerir, e se o gerir está voltado à gerência de três regionais, quando se está “gerando” dois mil e trezentos funcionários?

Após a compreensão de seu ato falho, a informante admite que sua atividade profissional poderia ser, de alguma maneira, a causa de sua dificuldade de gestação. Como conciliar tantas viagens, tanto trabalho, tantos funcionários (filhos?) com a maternidade?

I 62 *“Então, pensa então é... é... uma pessoa ser gerida aqui dentro, ser desenvolvido aqui dentro. Acho que deve ser uma coisa linda. Eu queria experimentar essa sensação. É... é... eu acho que tô vendo a questão de ser mãe como uma nova sensação que eu quero experimentar pra viver uma coisa nova mesmo. Por quê? Eu sinto assim, que eu tô num momento da minha vida que eu... que eu quero ser surpreendida com alguma coisa. Eu espero uma grande surpresa. Eu tenho vontade de ficar assim, oh! Abrir a boca e dizer nossa! Uma coisa nova, totalmente nova acontecendo. Um rumo novo. E eu acho que o que, a questão do maternalismo ia ser uma coisa legal, de ser mãe. Ia ser uma coisa legal com isso. Compartilhar o meu bebe com amigos, sabe? Assim, de repente vai surgir uma pessoa nova nisso tudo. Entendeu? Uma história nova, coisas novas.”*

Nesta passagem, através do desejo da maternidade, pode-se inferir que aparecem aspectos femininos da entrevistada, como o seu desejo de ser mulher e ter um filho, mas também aparecem aspectos de administrar o filho como um negócio, que é o que sua história revela até os dias de hoje. Embora a possibilidade de se tornar uma mulher apareça como um novo desafio, mesmo assim, quer vivenciar esta posição.

I 79 e 80 *“...Por exemplo, diziam assim antes: Ai, seu namorado vai morar em Florianópolis. Abre o olho, lá só tem mulheres lindas. [...] Tem e daí? (Risos). Por quê? O que que eu posso fazer? Aconteceu. Ah! Depois assim: Ah! Você vai morar*

³⁵ Verificar o tema do sonho na observação participante, Anexo A, p. 276.

em Florianópolis, nossa lá é só terra de funcionalismo público. Você não vai ter serviço nem nada, se prepare. Ok! Eu vim e daí? As coisas acontecem. Ah! Nossa você vai ver quando você for mãe, você não vai conseguir mais se concentrar no trabalho. Ok! Quero ver essa agora!”

Embora os desafios apareçam, isto não a intimida, pois sabe que pode superá-los.

Entrevista nº 05: I 73-81-99

Respondendo sobre algum receio ou apreensão de enfrentar o desafio em assumir a regional de Minas Gerais:

I 81 *“De jeito nenhum. Muito pelo contrário. Fui e ... e .. nunca a ... a ... operação lá ficou tão ... límpida, assim, como esse céu que a gente tá vendo.”*

O novo é uma oportunidade para novos desafios, os quais não são temidos, ao contrário, enfrenta-os e sente prazer em fazê-lo.

Outras características referidas ao tema podem ser identificadas nos itens I 73-99.

Entrevista nº 06:

I 07 *“ ... Eu não tenho medo. Um dia um diretor disse assim [...] porque agora você vai ver. Eu vou ficar encima. Eu disse: Eu faço questão, mas questione mesmo[...] eu não tenho medo disso. Entendeu? Eu não tenho medo.”*

Em uma situação que é provocada por um diretor, a entrevistada revela satisfação em ser desafiada, confrontada. O desafio aparece como uma boa oportunidade de rever-se competente e completa.

4.10 Transgressão

Entrevista nº 01:

I 125 *“[...] eu adoro discordar do Gilberto e ir lá brigar com ele. Adoro [...]”*

Esta fala poderia remeter à criança perversa e polimórfica despontada em relação aos meninos moles e tontos, o prazer transgressivo em bater, em humilhar e depreciar advindo da denegação da castração.

Entrevista nº 02:

I 43 *“O Fábio era tonto, era mole. E eu batia no Fábio, mas eu batia tanto, e parece que eu batia muito... eu não me lembro que tipo de sentimento que eu tinha. Eu tinha um prazer em bater”.*

A entrevistada revela-se como uma criança potente, denegando a castração.

Entrevista nº 03:

Os traços de perversão manifestam-se quando se depara com o limite, com a lei. Apesar da proibição do diretor, o sujeito articula-se para realizar aquilo que considera mais adequado, mais acertado, conforme sua ótica.

I 63 *“... Eu vou fazer as coisas por mim. Chamei o gerente de frota. Falei assim, pra ele ... que dia cê tá lá no fundo pra você dar explicação sobre o curso? No dia seguinte eu já tava articulando. Que dia você vai lá no fundo pra dar explicação de ar condicionado? Eu só estava... só monitorando, porque se ele não for, a mesa dele é do lado do Gilberto, eu vou pegar os motoristas e eu vou em fila. Vou invadir lá o corporativo com os doze”.*

Questionada em relação ao “[...] hábito de transgredir normas [...] de ter um pezinho na perversão [...]”, responde:

I 106, 107, 108 e 109 *“Muito. Adoro. Adoro. [...] Principalmente quando eu consigo mais rápido as coisas do que se eu fosse pelas normas. Adoro. [...] Adoro. Mas tenho assim que quebrar senão ... o resultado é mais rápido. Não vejo problema nenhum em quebrar regras. Nenhum. [...] Acho a coisa mais normal. É tão normal como pegar um copo de água. Se eu resolvo que eu tenho que quebrar, vou e quebro.”*

A entrevistada não somente sente prazer em transgredir, como reconhece a transgressão, que é compreendida como um recurso para se consagrar no trabalho.

4.11 Perversão

Como já foi reiterada, a questão fálica não está associada ao desejo de uma mulher em tornar-se um homem. A castração não incide somente nas mulheres. O processo de castração remete à questão do reconhecimento das diferenças, não somente as sexuais anatômicas, mas as diferenças, de um modo em geral, assim como o Édipo revela a relação do sujeito com a interdição do incesto, e também da introjeção da lei de um modo em geral.

Entrevista nº 01:

O que está em jogo é a denegação das diferenças.

I 31, 32 e 33 *“Tá ... é ... de segunda a sexta, eu nem lembro que eu sou mulher, de 2ª a 6ª. [...] É verdade. (Risos). Às vezes, assim, eu boto um decote, eu tô trabalhando com algum cara, aí eu vejo que ele tá olhando pro meu peito, aí eu olho:*

O que que foi? Aí eu me lembro e digo “O que é que foi, que que tá olhando?” Eu nem lembro. É verdade. Eu nem lembro que eu sou mulher. [...] Tanto é que isso, até assim, tinha um tempo que parecia um lado perverso, assim ... dentro de mim , a ponto de eu falar, meu Deus! Será que eu perdi minha feminilidade? Quer dizer, eu só... por que eu só convivo com homem, mas assim ... eu também não fico pensando, quem é homem e quem é mulher. É assexuado o meu trabalho. Tem que fazer, tem que fazer. Então, eu não fico pensando assim: Ah não, eu só trabalho com homens. Então, eu estou lidando com homens. Eu tiro do meu raciocínio o sexo das pessoas”.

Neste contexto, o trabalho surge como o espaço de neutralidade, assexuado, por ser uma instância independente do sexo biológico, que atua como mecanismo que nega as diferenças.

Esta linha de raciocínio pode ser mais uma vez identificada:

I 34 “Eu tiro... é impessoal. Tem que fazer? Tem que fazer! Pra mim está muito mais na ação. Tanto é... a diferença sexual... é uma coisa que eu uso muito para os meus colegas de trabalho... o trabalho independe de você ser homem ou mulher, tá muito mais na... na... na atitude do que no sexo biológico. Por exemplo, eu sempre uso pr’eles o seguinte:

“Vocês são todos homens de merda. Olha aqui, eu não tenho, eu não sou macho, mas eu vou pôr o pau na mesa”.

Nesta passagem, “o pau na mesa” refere-se ao trabalho, ou melhor, à atitude, ao posicionamento, à atuação no trabalho, que viabiliza a posse do objeto fálico.

Não é obrigatoriamente necessário o pênis para configurar a completude, mas o trabalho, o qual atua como elemento de denegação das diferenças e não apenas o trabalho, mas o trabalho competente, inquestionável, próximo da perfeição.

O mesmo sentido aparece no relato a seguir:

I 36 “Não precisa ter pau pra por na mesa. Aqui você não precisa ter pau pra por na mesa. Você tem que ter posição, você precisa de opinião. Você tem que ter firmeza no que fala.”

Quando a entrevistada foi questionada com relação a adotar posturas flexíveis ou delicadas, encontra-se, mais uma vez, em sua fala a questão do trabalho como elemento que anula as diferenças. O sujeito da pesquisa diz que esta postura nada tem a ver com ela:

I 40 *“Mesmo por que, é assim: delicadeza eu não consigo ter. Quisera eu ter, mas eu não tenho. Eu não sei o que é delicadeza, também ou é ou não é. [...] E eu nunca, na minha experiência de trabalho eu coloquei a condição de ser mulher para obter alguma coisa. Eu nunca lembrei que sou mulher para alguma coisa. Eu trabalho e pronto. [...] Eu acho que incomodo, eu preciso até a aprender a olhar mais para fora de mim para eu me ver, que às vezes as pessoas devem pensar: Nossa! Ela é uma mulher! Porque, assim na minha miopia, na minha visão para as coisas, eu, eu jamais penso isso. Sabe...”*

Interessante a recorrência ao significante “miopia”, o que leva a pensar não se tratar de miopia dos olhos, mas psíquica, pois nega a diferença entre os sexos, aponta para a castração da qual ela não quer saber.

A menstruação, entretanto, atua como óculos corretor da miopia:

I 41 *“Assim, eu acho que o único momento, assim, que eu tenho um espaço de ser mulher é quando eu digo: Ai, que cólica! E aí, os caras ficam preocupados e eu falo: Que foi? Normal! Vamos tocar a vida! Normal. Cólica, dor de cabeça, dor de dente acontece. Continuo trabalhando.”*

Mais uma vez, o trabalho atuando como objeto que tampona a ferida narcísica na questão do “ser mulher”. Quando a possibilidade de se sentir mulher aparece, logo se segue a tentativa de mascarar o fato, ou seja, igualando as cólicas menstruais a qualquer outro tipo de dor, passível de ocorrer a qualquer indivíduo, inclusive aos homens.

Ainda em relação aos traços perversos:

Entrevista nº 02:

I 27 *“Batia. Eu sentava a mão em todo mundo. [...] só lembro da consequência. Eu dei uma mordida... eu dei uma mordida na Ana. A Ana era a filha da dona “Babá” e ela tinha um cabelo grande, e ela tinha aquela trança, e o meu cabelo a minha mãe mantinha curtinho, então, tudo quanto era menina que tinha cabelo grande eu tinha raiva.”*

A negação da castração, a inveja fálica e os indicativos da perversão estão presentes no relato da informante. A presença do outro não faltante aciona o insuportável. Se o outro se apresenta como completo, ela usa a força para combater. Cabe frisar que a fala apresentada pela entrevistada relata uma situação na qual ainda era uma criança.

Questionada sobre a situação, o sujeito responde:

I 28 *“Eu queria ter, e eu não sabia porque eu não tinha, mas eu não associava que era por que a minha mãe cortava o meu cabelo, entendeu? E o meu cabelo era muito ralinho, muito lisinho, ralinho, então, não tinha, não crescia, ficava só naquilo. Eu não lembro d’eu mordendo, não lembro do ato, eu não lembro de nada, eu só lembro depois de... de... das pessoas, da movimentação das pessoas dizendo: Nossa você mordeu a Ana, você quase arrancou um pedaço da mão dela!”. (menciona isto sorrindo).*

Quando criança, questiona-se por quê as outras meninas tinham aquilo que ela não tinha. Novamente, tenta eliminar as diferenças, mostrando raiva quando frustrada. Este entendimento pode ser ratificado na passagem a seguir:

I 30 *“Deixa eu pensar... não, eu não sei se isso é competição, mas assim, porque o que eu queria... eh... eu não queria, por exemplo, eh ... eu ... eu não queria ser mais do que a Ana. O que eu queria simplesmente era ter cabelo grande.”*

Ou seja, igual, não ser diferente! Pode-se assinalar que a menina (a entrevistada) gostaria de eliminar as diferenças de um modo em geral, tanto relacionadas aos meninos quanto a outras meninas.

I 31 *“Entendeu? Não era a Ana, era o cabelo. Porque isso tinha um modelo, tanto é que eu amarrava a toalha, e ficava o dia inteiro com a toalha no cabelo.” (fala jogando a cabeça para os lados, como se fosse o movimento de longos cabelos através da toalha.)*

Nesta atividade lúdica, surge a reafirmação em se tentar eliminar as diferenças. Embora reconheça a castração, usa a toalha para que esta não apareça.

Outras citações em que aparecem a temática estão descritas a seguir:

I 34 *“Vamos lá. Não sei, não sei, pode ser, não sei. Outra menina que eu sentei a mão também, essa eu lembro.”*

I 35 *“Ela era uma que chegou na rua, nova, e ela tinha duas marias-chiquinhas assim, a trança dela era desse tamanho.”* (Menciona isto mostrando com as mãos o possível tamanho da trança).

E 36 *“Comprida?”*

I 36 *“Comprida. Sentei a mão nela. (Risos). Então, não sei também.”*

I 37 *“...existiam também os meninos. Eu batia muito em meninos. Eu batia mais em menino do que em menina.”*

E 38 *“Porque, ... fale mais sobre isso.”*

I 38 *“Tá. Uma vez um ataque, eu não lembro desse ataque. (Risos). Só lembro dos primeiros da minha vida, foi no meu primo Flavinho, filho do tio Milton, que tinha a minha idade. Eu dei nele com um cabide”.*

I 39 *“Aí eu usava bota ortopédica para endireitar, porque eu pisava torto. E o que eu fazia... eu largava o pé, largava a bota que pesava e eu arrebatava as crianças. Os meninos também eu batia”.*

A inveja fálica manifesta-se. A questão do conhecimento das diferenças sexuais anatômicas presentifica-se, possivelmente através das descobertas advindas das brincadeiras infantis e que, por mais que se esperasse não haver

diferenças, que pudessem crescer e tornarem-se iguais, não acontecia, entretanto, poder-se-ia negá-las. A perversão instala-se através da negação da castração em forma de denegação.

Muitas outras surras podem ser identificadas nas entrevistas, não somente surras físicas, mas surras da ordem do poder que advém do exercício do trabalho, do cargo que ocupa.

Em suas narrativas, surge, de maneira real ou imaginária, o domínio e a supremacia em relação a alguns homens:

Entrevista nº 06:

I 24, 25, 26, 27 *“... Eu que leio Marie Claire. [...] quando eu estou dando uma sugestão e os caras: Oh! É verdade! Eu falo: pois é, gente, eu leio Marie Claire [...] é pejorativo. Que só leio revista feminina [...] Nem leio Marie Claire [...] dou a solução sendo que vocês o dia inteiro estão com isso, sem resolver. Pare, simplifica.[...] É uma formas de fazer... sabe o que... uma forma de desafia-los a pensarem.”*

Quando o entrevistador pontua que ela batia nos fracos, de uma certa maneira, estaria repetindo o que fazia na infância, até mesmo na vida profissional, então ela responde:

I 30 *“Não, não mas é... eu preciso me cuidar quando eu falo isso, porque parece que...”*

Sem completar seu pensamento, mesmo quando solicitado pelo entrevistador, o sujeito muda de assunto. Poder-se-ia inferir que o sujeito se impõe um alerta ao falar, já que o entrevistador poderia escutar um pouco mais além.

Entrevista nº 02:

I 60 *“Às vezes, eu acho o seguinte, às vezes eu acho o seguinte, eh... às vezes, eu acho que eu não mudei, eu sou exatamente a mesma.”*

Nesta fala, também nega a possibilidade dela mesmo mudar ou se dar conta das diferenças.

E 61 *“Aham!”*

I 61 *“Eu... ontem eu peguei uma foto minha, eh... com... nove, dez anos, eu falei: Leandro, eu sou exatamente a mesma pessoa com a mesma visão das coisas, a mesma... parece que a minha vida nunca mudou, eu... simplesmente... mudaram os personagens, mas eu sigo a mesma.”*

A entrevistada gostaria de se manter a mesma menina, com características perversas polimórficas, nem menina nem menino; nem criança nem adulto; nem homem nem mulher; nega as diferenças, pois, é acima de tudo, uma trabalhadora.

I 62 *“Tanto é que eu não me dou conta de que eu tenho trinta e sete anos, às vezes, eu nem sei que idade que eu tenho, entendeu? Eu sinto que a visão é a mesma. É isso.”*

Quando rejeitada pela irmã mais velha, que não a incluía em suas brincadeiras, recorria à mãe:

I 49, 50: *“A minha mãe teve uma participação muito importante [...] Aí ela falava: Mas você não precisa. Oh, faz o seguinte, monta a casinha da Suzi, vai lá, você não precisa de ninguém pra tá brincando. A brincadeira tá dentro de você filha. Vai lá brincar. Você já, já, você vai ver, elas vão vir atrás de você [...] Eu lembro muito da minha falando isso: Não, você não precisa.”*

Posteriormente na adolescência, em relação às suas amigas:

I 52 e 54 *“Às vezes, eu sentia essa rejeição das meninas. Mas, é... ao mesmo tempo eu ... eu ... disparava o que a minha mãe me falava lá na infância: Você não precisa delas. Eu ia sozinha. Então, pra qualquer lugar se alguém vem comigo bem, se não vem eu vou sozinha, mas eu vou. Entendeu?[...] eu associo com alguma coisa que minha mãe plantou em mim lá no início dizendo: Não, não fica triste você*

não precisa disso. Você é por você. Então, isso a minha mãe é uma pessoa fundamental na minha vida.”

A identificação, conceito psicanalítico da esfera inconsciente, atrelada à mãe, mostra-se atuante na entrevistada, da infância até os dias atuais. Questionada se esta mesma linha de atuação ainda é aplicada nos dias atuais, responde:

I 55 “Até hoje.”

4.12 Considerações Finais

Selecionados e analisados os relatos das histórias de vida do sujeito de pesquisa, juntamente com as informações obtidas através das observações participantes, o sujeito demonstrou estar enquadrado nas características mais expressivas da ação empreendedora, desde tenra idade até a fase adulta, nas suas relações, enfim, em todos os contextos em que se insere.

Cabe assinalar que as características encontradas nas falas da entrevistada e, portanto, na estrutura do sujeito, sugerem a existência de traços perversos, pois remetem à temática do desafio e da transgressão, pontos fundamentais que diferenciam um sujeito atrelado à lei daquele que, embora a reconheça, é capaz de transgredi-la, como o fazem os empreendedores.

5 CONCLUSÕES

As mudanças advindas do fenômeno da globalização exigem, cada vez mais, significativas reformulações nos paradigmas estruturais que regem as instituições, não somente no mundo dos negócios, mas na esfera dos valores individuais, questionando normas e padrões de conduta historicamente estabelecidos, que geralmente inibem e perpetuam iniciativas e potenciais criativos em nome da manutenção de interesses escusos.

Estas constatações refletem-se não apenas na vida privada, mas na vida profissional do sujeito e pode-se supor que, nas empresas privadas, especialmente com relação à mulher, este é um aspecto ainda mais significativo.

Conforme apresentado nesta tese, o papel outorgado à mulher na vida social sempre fora assimetricamente marcado por seculares relações contrastivas entre homens e mulheres. Na atualidade, este lugar tem sido questionado e já conta com significativas reformulações, ainda que não em sua plenitude.

Ao se iniciar este estudo sobre o tema do empreendedorismo no curso de doutorado, promovido pelo Programa de Pós Graduação de Engenharia da Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, linha de pesquisa “Empreendedorismo”, tinha-se por objetivo inicial pesquisar, através da ótica psicanalítica, a questão da mulher empreendedora. Posteriormente, o autor deste trabalho obteve conhecimento do conceito de intraempreendedorismo, que se refere àqueles sujeitos cuja ação empreendedora não está exclusivamente atrelada à abertura de um negócio próprio, mas a todas as atividades desenvolvidas em todo e qualquer segmento humano.

Então, como não se havia identificado nenhuma publicação referente ao intraempreendedorismo exercido por mulheres, redirecionou-se o olhar para o tema da mulher intraempreendedora, mais especificamente sob a ótica psicanalítica.

Na academia, muitas foram as questões referidas à gênese, à origem do perfil de indivíduos considerados empreendedores: já nascem com tendências empreendedoras a serem desenvolvidas posteriormente? Empreendedores aprendem a ser empreendedores? Apesar destes questionamentos, entre tantos

outros, as respostas obtidas através de diversos autores que se voltam para o tema do empreendedorismo não foram satisfatórias.

Assim, buscou-se, através de conceitos psicanalíticos, mais especificamente em relação ao tema das estruturas psíquicas e seus traços característicos, contribuir com mais uma possibilidade de se pensar a questão do empreendedorismo em mulheres.

Entretanto, como se trata de uma tese em um curso de Engenharia da Produção, optou-se por um recorte pontual para este trabalho, isto é, o tema da perversão, particularmente aos traços perversos que poderiam estar relacionados ao perfil do empreendedor.

Os estudos acadêmicos referentes ao perfil daqueles indivíduos, empreendedores de sucesso, incitaram ao recurso a este recorte. Características como insubordinação às normas e aos procedimentos da empresa, obstinação, insubordinação frente aos limites e às estruturas hierárquicas, entre outras características similares, foram os aspectos que mais chamaram a atenção do pesquisador.

Neste trabalho, elegeu-se como método de investigação a pesquisa qualitativa, tendo como método utilizado o estudo de caso, realizado através de duas linhas de pesquisa, bibliográfica e de campo. Nesta última, utilizou-se técnicas de entrevistas e observações participantes envolvendo o sujeito da pesquisa, uma intraempreendedora atuante em uma empresa multinacional. No momento da atuação em campo, buscou-se registrar depoimentos, livres e estruturados, além de uma incursão mais participativa no ambiente de trabalho do sujeito de pesquisa.

Os depoimentos, todos registrados, foram inicialmente gravados e transcritos, e posteriormente interpretados pela ótica psicanalítica.

Pretendeu-se, como objetivo maior, escutar a fala da entrevistada, suas vivências, procurando identificar, compreender e explicar, através das ações e relações humanas, significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, enfim, percorrendo as vicissitudes que a caracterizam como intraempreendedora, e, através de subjetividades, compreender os caminhos trilhados por esta mulher de sucesso, vencedora no mundo empresarial em um segmento predominantemente masculino.

Com relação à atuação do pesquisador no trabalho de campo, cabe aqui um esclarecimento. Apesar do planejamento para se utilizar um ou outro tipo de

entrevista, estruturada ou espontânea, conforme o momento mais oportuno, não foi possível atender ao inicialmente proposto. Quando se investigava através de relatos livres, o sujeito abordava questões referidas ao trabalho, e vice-versa, quando se buscava uma linha de atuação mais diretiva. Portanto, atendendo aos princípios técnicos, o pesquisador limitou-se a questionar, pontuar, associar falas a conteúdos anteriormente relatados, nada tendo sido determinado ou imposto ao informante. Em seus depoimentos, não por acaso, já afirmara “Minha vida é meu trabalho, meu trabalho é minha vida”.

Como técnica de pesquisa utilizada, “Histórias de Vida”, configurou-se como um importantíssimo instrumento de coleta de dados, não se restringindo a explorar um aspecto isolado e particular, mas as múltiplas maneiras através das quais um sujeito posiciona-se e articula-se em sua dinâmica de vida.

Os conteúdos obtidos através das histórias de vida do sujeito de pesquisa contribuíram de maneira incontestável para com a compreensão da proposta original desta tese de doutorado.

Retoma-se aqui os objetivos específicos delineados no início do trabalho para que se possa verificar se foram ou não atingidos.

Sobre o objetivo: **Investigar quais são as principais características de sujeitos empreendedores**, pôde-se, através da pesquisa bibliográfica, identificar as principais características empreendedoras defendidas por aqueles pesquisadores voltados para o tema do empreendedorismo

Nesta pesquisa, teve-se acesso a diferentes autores, os quais apresentam extensas e diversificadas características do perfil empreendedor, muitas delas com a mesma denominação, porém com diferentes significados e vice-versa. Portanto, elenca-se aqui as propostas daqueles autores, os mais atuais nos estudos do empreendedorismo: movidos a desafios; não temem riscos; não temem os erros; maximização na exploração de oportunidades; visionários; seres diferentes; sonhadores; criativos; inovadores; originais; sabem tomar decisões; fazem a diferença e adotam metas audaciosas; determinados; dinâmicos; trabalhadores incansáveis e dedicados; líderes e formadores de equipe; assertivos; determinados; autoconfiantes; utilizam relação de *feedback*; bem relacionados e organizados; trabalhadores tenazes; dedicados; comprometidos; planejadores; e amam seu trabalho.

Portanto, frente ao exposto, verifica-se que este objetivo foi atingido. Buscando uma direção específica em relação à mulher, tem-se o segundo objetivo: **identificar quais são as principais características de mulheres intraempreendedoras.**

Todas as características anteriormente destacadas foram identificadas no sujeito desta pesquisa, o que reforça a tese de que o intraempreendedorismo é a aplicação dos princípios empreendedores não só nas empresas, mas a todo e qualquer contexto, e que o empreendedor não é apenas aquele que abre um negócio próprio. Parece ficar claro também que as características apontadas pelos autores em relação ao empreendedorismo podem ser identificadas e estendidas tanto aos homens quanto às mulheres. A pesquisada revelou, através de suas falas e relatos, que é possível atuar conforme as características que definem um empreendedor.

O próximo objetivo a ser alcançado foi: **Delimitar a questão das estruturas em psicanálise, em particular a estrutura perversa.** A proposta psicanalítica de estrutura psíquica está articulada a conceitos fundamentais que sustentam esta teoria, a saber: função fálica, castração, complexo de Édipo. É a partir da dinâmica entre estas três instâncias que se consolida a estrutura psíquica de um sujeito com suas peculiaridades: neurose, psicose ou perversão.

É através da dialética do “Ter ou do Ser” o falo, decorrente da dinâmica edipiana, que as estruturas psíquicas atuam no sentido de viabilizar o despertar do sujeito, ser em falta, marcado pela castração, pela incompletude. É porque algo falta que se pode falar em sujeito desejante. E a estrutura é a forma de denunciar como o sujeito relaciona-se com o drama edípico.

O recorte adotado para esta pesquisa sustenta-se a partir da estrutura perversa, a qual, diferentemente das demais estruturas, apresenta a característica diferencial da denegação da castração, ou seja, configurando o sujeito através de atitudes peculiares em que as transgressões e desafios são a tônica.

Ainda que uma estrutura psíquica seja uma organização irreversivelmente definitiva, o investimento econômico de seu funcionamento está sujeito a variações de regime, o que possibilita o surgimento de traços estruturais. Não há, portanto, estruturas puras, mas manifestações estruturais, ainda que com predomínio de uma sobre as outras. É através desta possibilidade de traços estruturais da perversão que se pensa em pesquisar o tema do (intra) empreendedorismo, especialmente

através de características consideradas empreendedoras, possíveis de serem articuladas com traços da estrutura perversa.

Como objetivo que relaciona teoria e posterior pesquisa de campo está: **Articular teoricamente a questão da perversão e as características de intraempreendedoras**

A partir das características empreendedoras mais contumazes ao perfil empreendedor, pôde-se estabelecer uma articulação entre empreendedorismo e traços da estrutura perversa, observados aqui como pontos determinantes no sucesso de indivíduos intraempreendedores.

Este trabalho enfatizou as características intraempreendedoras através de textos referidos ao tema do empreendedorismo e ao conceito psicanalítico de traços/estrutura perversa. Não se trata aqui de uma análise clínica do sujeito da pesquisa em termos de estrutura, e sim de uma análise sustentada na teoria psicanalítica da relação entre características empreendedoras e possíveis traços de perversão.

O último objetivo elencado, **Realizar um estudo de caso com uma mulher intraempreendedora**, é o objetivo que permite retomar o objetivo geral (Identificar, segundo a psicanálise, no perfil de mulheres intraempreendedoras características relacionadas às estruturas psíquicas em particular à estrutura perversa) e a própria pergunta de pesquisa (Segundo a psicanálise, no perfil de mulheres intraempreendedoras, pode-se identificar características relacionadas às estruturas psíquicas em particular à estrutura perversa?).

A partir da pesquisa qualitativa utilizada neste trabalho, identificou-se no sujeito deste estudo de caso as características empreendedoras defendidas pelos diversos autores que se voltam aos estudos do empreendedorismo. Dentre elas, destaca-se aquelas mais significativas, manifestadas nas entrevistas com maior incidência, e que se encontram associadas à presença de traços perversos na atividade de uma mulher intraempreendedora.

(Intra) Empreendedores são considerados seres audaciosos, ousados, obstinados, dedicados, determinados, movidos a desafios, líderes, não temem se expor, correm riscos, detestam sistemas hierárquicos ou ainda aqueles contextos que limitem a sua livre iniciativa, seres que ultrapassam limites para a consecução de suas metas e objetivos. Incluí-se aqui o amor e o envolvimento que possuem com o trabalho que exercem, o que foi identificado no relato da entrevistada.

Como anteriormente exposto, a característica diferencial da estrutura perversa encontra-se alicerçada através de dois componentes estruturais, ou seja, desafio e transgressão.

Embora a questão do desafio possa ser identificada também em outras estruturas psíquicas, nas manifestações perversas há uma incidência mais eficaz e que encontra, através da transgressão, seu caráter diferencial. Na constante busca por desafios, o sujeito posiciona-se revelando ousadia e determinação e acaba se expondo, e nesta dinâmica torna-se susceptível a riscos. O quadro torna-se ainda mais significativo quando, ao se deparar com o limite, irá tentar encontrar uma brecha, buscará uma maneira de atingir, de ultrapassar todo e qualquer tipo de obstáculos, que possam, de alguma maneira, impedir o alcance de seus objetivos, ainda que sob a peso da transgressão, tornando os riscos ainda mais expressivos.

Acontece que o perverso não quer saber da incompletude, não quer saber da falta, da castração, a instância que aponta para as diferenças. Perante todo e qualquer contexto que possa remeter à falta, às diferenças, resta ao perverso a alternativa única do desafio e da transgressão.

O desafio perverso tem o compromisso de provar ao sujeito a sua completude, de mostrar que a ele tudo é possível, de que não está submetido à castração. Entretanto, ao se postar frente aos desafios como forma de provar a si mesmo sua completude, de alguma maneira, está reconhecendo sua própria falta. Isto pode ser explicado pela interferência da denegação, que é o que Freud denominou como a recusa a algo previamente identificado/reconhecido, e da qual não se quer saber sob nenhum pretexto. Pôde-se perceber traços destas características no sujeito da pesquisa.

O apego e o amor ao trabalho, manifestados através dos relatos da entrevistada, também fora do contexto profissional, configuram-se como o lugar em que as diferenças podem ser denegadas.

O trabalho é assexuado, e a adoção de posicionamento de atitudes firmes anula as diferenças, “não é preciso ter pau”. O trabalho atua como maneira a dissipar as diferenças sexuais. O elogio pela excelente “performance”, quando referido ao fato de ser uma mulher, não a sensibiliza, já que aponta para a diferença. Por outro lado, o reconhecimento pelo sucesso de uma ação, simplesmente pela ação, não referido ao sexo, este sim é bem recebido, sensibiliza, pois não denuncia a diferença ou a castração, mas completude.

Embora o sujeito desta pesquisa provavelmente não seja considerado como tendo uma estrutura perversa, pôde-se identificar a presença de traços que remetem ao tema da perversão, principalmente esses relacionados ao empreendedorismo, que é o foco deste trabalho.

Tendo-se respondido a questão norteadora do trabalho (problema de pesquisa), retoma-se à hipótese: **Em mulheres intraempreendedoras podem ser identificadas características da estrutura perversa.**

Partindo das considerações iniciais do autor desta tese de doutorado, através do método qualitativo estudo de caso, pôde-se constatar a manifestação de traços perversos no estilo administrativo do sujeito de pesquisa, como já citado. Portanto, o primeiro resultado esperado foi atingido.

Através do segundo item dos resultados esperados, pode-se considerar que este trabalho responde ao inicialmente proposto. O sujeito desta pesquisa, incontestavelmente, é uma intraempreendedora e também uma referência quando comparado aos demais gerentes de regionais da empresa em que atua.

O pensamento positivista que atrela a lugares considerados específicos de homens e mulheres há de ser questionado, até porque, conforme a psicanálise, não há elo determinístico entre sexo biológico e masculinidade ou feminilidade. O vínculo entre ambos é dado pela cultura, que não é da natureza.

Na atualidade, o sucesso administrativo de muitas executivas/empreendedoras é atribuído à implantação de um novo paradigma administrativo, que enaltece características tidas como femininas, tais como, maior capacidade de reflexão, ponderação, polidez, entre outras características, ou seja, a perpetuação das amarras que naturalizam homens e mulheres, conforme o substrato sexual anatômico. Considera-se esta visão como a continuidade da guerra dos sexos, ou seja, o mesmo lado da mesma moeda.

Um terceiro resultado esperado refere-se ao ensino do empreendedorismo. Aliás, este é um item contemplado em muitas passagens desta pretensa tese de doutorado, em vários contextos, seja através dos autores que investigam a temática ou ainda através dos empreendedores destacados na pesquisa bibliográfica, reconhecidos como empreendedores de sucesso. Esta prática foi um recurso deliberadamente assumido pelo autor, que buscava dialogar, promover um questionamento prévio, conforme oportunizava o contexto estudado. Assim, algumas respostas tornam-se pertinentes.

Muitos dos empreendedores citados na pesquisa bibliográfica, além do próprio sujeito deste estudo de caso, não estudam, não lêem, não pesquisam qualquer tipo de publicações referentes a empreendedorismo, administração ou teorias de liderança.

Com relação aos autores que defendem o ensino acadêmico do empreendedorismo, pôde-se identificar, em algumas passagens, ainda que de maneira sutil, uma certa relativização, isto é, os estudos do empreendedorismo não garantem que um indivíduo possa se tornar um empreendedor. Entretanto, aqueles que abrigam características internas, ainda que latentes, poderiam ser beneficiados com os estudos do empreendedorismo. É neste aspecto que se defende, neste trabalho, a questão das estruturas psíquicas, particularmente a traços da estrutura perversa.

Estas considerações não visam depreciar de alguma maneira a iniciativa de órgãos e instituições voltadas para a formação de empreendedores. Como já contemplado neste trabalho, o movimento do empreendedorismo tem sido peça fundamental no desenvolvimento econômico de muitos países, incluindo-se aqui o Brasil. Entretanto, conforme informações advindas do Sebrae, apenas um quarto das empresas consegue chegar ao quinto ano de seu funcionamento.

Neste aspecto, a contribuição deste trabalho reside, inicialmente, na proposta de se repensar, de se propor uma interferência já na pré-escola, no ensino fundamental, um espaço que proporcione insumos cognitivos e vivenciais não somente para aquisição de princípios empreendedores, não somente atrelados ao sucesso empresarial, mas para a vida, pois este é o período em que se cristalizam as estruturas psíquicas.

Desta nova tendência, tanto no que refere às diferenças entre padrão masculino e feminino quanto às possibilidades de se identificar através de recursos psicológicos, o líder, o gerente ideal, ou o empreendedor.

Conforme entendimento do autor deste trabalho, o alcance do ensino do empreendedorismo voltado para adultos, apesar de sua importância, há de ser relativizado. Parece fundamental que o aspirante a empreendedor possua conhecimentos técnicos para que possa montar, por exemplo, um plano de negócio, entre outras questões inerentes à abertura de um estabelecimento.

Entretanto, esta prática, isoladamente, não se mostra eficaz. Como contribuição desta tese de doutorado, considera-se relevante uma reformulação nos

programas destinados à formação de empreendedores, criando propostas sistematizadas, através de laboratórios vivenciais, de técnicas psicodinâmicas, orientados por especialistas da área comportamental, propiciando ao treinando a possibilidade de desenvolver a autopercepção, de rever valores pessoais e as atitudes permeadas nos mais diversos contextos, e, assim, possibilitar um redirecionamento na história de vida de cada um.

Uma outra contribuição que se descortina neste trabalho, refere-se à prática da psicologia, em especial às técnicas de avaliação psicológica. Muitos são os testes de personalidade utilizados pelos psicólogos na busca de se identificar no mercado de trabalho elementos que possuam características para ocupar cargos de chefia e liderança. Acontece que os referidos testes estão estruturados através de conceitos advindos de concepções de normalidade, de conceitos que não mais encontram ressonância com os preceitos atuais da moderna administração, das características comportamentais mais significativas neste período de globalização, haja a vista ainda serem denominados testes para chefia e liderança. Portanto, os testes e as entrevistas que caracterizam uma avaliação psicológica necessitam de reformulações para dar conta desta nova tendência quanto às possibilidades de se identificar não mais o líder ou o chefe, mas o empreendedor.

Esta pretensa tese de doutorado é um marco divisório na vida de seu autor, trazendo sólidas e inestimáveis contribuições não somente em termos profissional, como pessoal. Como professor do departamento de Psicologia, da Universidade Federal de Santa Catarina, o crescimento acadêmico e a aquisição de conhecimento são fundamentais na arte do trabalho exercido; como pessoa, o enriquecimento obtido através da participação no universo de cada uma daquelas pessoas que fizeram parte desta caminhada, tanto na academia quanto na pesquisa de campo. Um percurso marcado por sensações, um verdadeiro caleidoscópio de sentimentos. De início, a empolgação, o espírito investigador, as descobertas. No meio do caminho, o medo, as incertezas, as novas descobertas, e também as dificuldades. Na parte final, o desespero, o persistir e acreditar, a empolgação, o cansaço, a certeza absoluta e, por último a certeza de que não se pode ter certeza de nada, pois nada se esgota, que é possível ir além.

Nesta perspectiva, este trabalho deve ser visto como um *starting* para a continuidade de pesquisas relacionadas ao tema em questão.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, S. **O que quer uma mulher?** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1987.

_____. **A impostura perversa.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1995.

BLECHER, N. O brilho do aço. **Revista Exame**. 744 ed. Ano 35. Abril/Julho, 2001.

BLEICHMAR, H. **Introdução do estudo das perversões:** teoria do Édipo em Freud e Lacan. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.

BOM ANGELO, E. **Empreendedor corporativo:** a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 2003.

BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros:** vivendo e aprendendo com grandes nomes. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 2003.

CARDOSO, M. Seja Criativo. **Revista Vencer**. Ano 4. nº 36. São Paulo: Vencer Ltda, set. 2002.

CARELL, G. Com filhos no currículo, **Revista Veja**, 1789 ed. São Paulo, abr. 2003.

CHODOROW, N. Estrutura familiar e personalidade feminina. In: ROSALDO, M.Z.; LAMPHERE, L. (coords.). **A mulher, a cultura e a sociedade.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

CLAVREUL, J. **O desejo e a perversão.** Campinas: Papirus, 1990.

COLLINS, J. C; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 8. ed. Rio de Janeiro: Rocco Ltda, 1995.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1992.

DIAS, E. A. **Relatos Imaginários**: uma abordagem possível da homossexualidade feminina a partir de uma leitura em Freud e Lacan. Dissertação (Mestrado em Psicologia e Sociedade), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 1998.

DOLABELA, F. **O segredo de Luiza**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOR, J. **Estrutura e perversões**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991a.

_____. **O pai e sua função em psicanálise**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ltda, 1991b.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 2001.

_____. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 2003.

_____. **Introdução à leitura de Lacan**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992, v. 1.

_____. **Estruturas e clínica psicanalítica**. Rio de Janeiro: Taurus, 1997.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: entrepreneurship práticas e princípios. São Paulo: Pioneira, 2000.

EHRHARDT, U. **Meninas boazinhas vão para o céu**: as más vão à luta. Rio de Janeiro: Objetiva Ltda, 1994.

FACHINI, N. **O crepúsculo dos deuses e a transgressão de Prometeu**. Petrópolis: Vozes Ltda, 2001.

FREUD, S. **Projeto para uma Psicologia científica (1895)**. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud). Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. 1.

_____. **Fragmento da análise de um caso de histeria (1901-05).** (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud). Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. 7.

_____. **Três ensaios sobre a teoria da sexualidade (1905).** (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud). Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. 7.

_____. **Sobre as teorias sexuais das crianças (1908).** (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud). Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. 9.

_____. **Cinco lições de Psicanálise. (1909-10).** (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud). Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. 11.

_____. **Sobre o narcisismo: uma introdução (1914).** (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud). Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. 14.

_____. **As pulsões e suas vicissitudes (1914a).** (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud). Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. 14.

_____. **O inconsciente (1915).** (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud). Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. 14.

_____. **Psicologia de grupo e a análise do ego (1921).** (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud). Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. 18.

_____. **A organização genital infantil: uma interpolação na teoria da sexualidade (1923).** (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud). Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. 19.

_____. **O ego e o id (1923a)**. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud). Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. 19.

_____. **A dissolução do complexo de Édipo (1924)**. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud). Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. 19.

_____. **Algumas conseqüências psíquicas da distinção anatômica entre os sexos (1925)**. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud). Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. 19.

_____. **Sexualidade feminina (1931)**. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud). Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. 21.

_____. **Feminilidade (1932-33)**. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud). Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. 22.

_____. **Esboço de Psicanálise (1938-40)**. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud). Rio de Janeiro: Imago, 1976, v. 23.

_____. **Obras Completas**. Madrid: Biblioteca Nueva, 1973.

_____. A questão psicanalítica da identidade sexual. In: GRAÑA, R. (org.). **Homossexualidade: formulações psicanalíticas atuais**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GROSSI, M.; MIGUEL, S. A trajetória do conceito de gênero nos estudos sobre a mulher no Brasil: reflexões iniciais. In: REUNIÃO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANTROPOLOGIA, 17., Florianópolis. **Anais...** Florianópolis:UFSC, 1990.

HAYS, S. **Contradições Culturais da Maternidade**. Rio de Janeiro: Gryphus, 1998.

LACAN, J. **As formações do inconsciente** (Seleção de Oscar Massota). Buenos Aires: Nueva Vision, 1970.

LACAN, J. A Instância da letra no inconsciente ou a razão desde Freud. In: _____. **Escritos** (1957). São Paulo: Perspectiva, 1978a.

_____. A Significação do falo. In: _____. **Escritos**. São Paulo: Perspectiva, 1978.

_____. El estadio del espejo como formador de la función del yo tal como se nos revela en la experiencia psicoanalítica (1949). In: _____. **Escritos**. Buenos Aires: Siglo Veintiuno, 1988.

_____. **Os quatro conceitos fundamentais da Psicanálise** (1964). Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988a.

_____. **A relação de objeto** (1956-57). Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995.

LAGO, M. C. S. Refletindo sobre gênero através de textos freudianos. In: SEMINÁRIO DE ESTUDOS SOBRE A MULHER. 1996. **Anais...** Florianópolis/Ponta Grossa: UFSC/UEPG, 1996.

_____. **Identidade**: a fragmentação do conceito. Comunicação apresentada ao Encontro Fazendo Gênero 3 - Gênero e Saúde. Florianópolis, UFSC, maio de 1998.

Laplanche, J; Pontalis, J.B. **Vocabulário de Psicanálise**. São Paulo: Martins Fontes Ltda., 1993.

LOBOS, J. **Mulheres que abrem passagem**: e o que os homens têm a ver com isso. São Paulo: J. Lobos, 2002.

LÜDKE, M.; ANDRÈ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Pedagógica e Universitária Ltda., 1986.

MANNONI, M. (org.). **O objeto em Psicanálise**. São Paulo: Papyrus, 1989.

MASCARELLO, T. As inscrições pulsionais e a constituição do aparelho psíquico. In: **REVISTA DE CIÊNCIAS HUMANAS**. v. 12, nº 16, Florianópolis: UFSC, 1994.

MEIHY, J. C. S. **Manual de história oral**. São Paulo: Loyola, 1998.

MINAYO, M. C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo/Rio de Janeiro: Huicitec/Abraco, 1999.

_____. (org.). **Pesquisa social, teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2002.

NASIO, J. D. **Os 7 conceitos cruciais da Psicanálise.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1989.

_____. **Cinco lições sobre a teoria de Jacques Lacan.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

NÈRET, Gilles. **Delacroix.** Tradução de Rita Costa Lisboa. Alemanha: Tashen, 2001.

NICHOLSON, N. **Instinto executivo: por que alguns são líderes e outros são liderados.** Rio de Janeiro: Campus Ltda, 2001.

OLABUENAGA, J.R.; ISPIZUA, M. A. **La descodificación de la vida cotidiana: métodos de investigación cualitativa**. Bilbao: Universidad de Deusto, 1989.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.** São Paulo: Harbra Ltda, 1989.

QUEIROZ, M. I. Relatos orais: do indizível ao dizível. In: VON SIMSON, O. (org.). **Experimentos com histórias de vida.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.

RIAVIZ, V. N. **A constituição do sujeito na perspectiva da psicanálise lacaniana.** 1997. Projeto de Pesquisa apresentado ao Programa de Mestrado em Psicologia da UFSC, Florianópolis, 1997.

SCHUMAHER, S.; Brazil, E. (org.). **Dicionário mulheres do Brasil: de 1500 até a atualidade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. In: **Educação e realidade**. Porto Alegre, 16(2): 5-22, jul/dez. 1990.

SILVA, H. **Travesti**: a invenção do feminino. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1993.
STOLLER, R. **Masculinidade e feminilidade**: apresentações do gênero. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

STOTZ, M. R. **O nome próprio é um 1**. Dissertação (Mestrado em Psicologia e Sociedade), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 1998.

VALLES, Miguel S. **Técnicas cualitativas de investigación social**. Madrid: Universidad Complutense, 1997.

WOLLHEIM, B.; MARCONDES, P. **Empreender não é brincadeira**. São Paulo: Campus Ltda, 2003.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Entrevista e Observações

Entrevista no. 01 – Data: 27/03/004 – Domingo.

Local: residência da informante.

A primeira entrevista, semi dirigida, foi realizada na casa da informante. Presentes o entrevistador, a informante e seu marido.

O clima reinante era de total descontração. Punk, o cãozinho de estimação da informante era o alvo das brincadeiras do casal.

A música ecoava através do extremamente alto pé direito da ampla e espaçosa casa na praia onde residem, de inspiração contemporânea, construída há apenas 1 ano, fruto de muito trabalho e motivo de orgulho de seus ocupantes.

Vestida informalmente, não apresentava quaisquer características de uma executiva responsável por extensas e complexas atividades de uma multinacional de expressão em seu segmento.

Antes de se iniciar as gravações, o marido da informante, de origem alemã, preparou alguns drinks os quais foram acompanhados por petiscos que contribuíram para com o clima de extrema espontaneidade nas declarações da informante, uma fala rápida e intensa, marcada pelo sotaque e pela informalidade carioca, alguém que se encontra muito à vontade, sem escolher palavras eruditas ou construções gramaticais corretas. (Embora em situações formais apresenta um discurso e português corretíssimos).

Cabe salientar que a condição para os depoimentos do sujeito de pesquisa, face às frequentes viagens e atribuições locais, só poderiam ser realizadas aos finais de semana, no espaço de seu lar, local onde “recarrego minhas energias, ora brincando com cachorro, ora plantando flores e ervas aromáticas, ou ainda cozinhando”. (sic).

Ao iniciar as gravações, com extremo senso de pertinência, o marido da informante se dirige ao escritório deixando-nos a sós.

Legenda:

E – Entrevistador

I – Informante

Obs: Ainda na fase exploratória da pesquisa de campo, na busca de um informante que atendesse à questão desta pesquisa, conforme já anteriormente apontado, foram estabelecidos alguns contatos com o sujeito de pesquisa, visando identificar se o mesmo poderia, de alguma maneira, enquadrar-se como potencialmente adequado para esta pretensa pesquisa. Nesta sondagem pôde-se conhecer muitas das características do informante, bem como inúmeras outras informações referentes à empresa onde o sujeito se encontra aplicado.

Em detrimento do aspecto ético, os nomes de todas as pessoas e empresas aqui citados são fictícios.

E 01 Você já é gerente operacional de Santa Catarina e do Rio. A direção e a presidência também te convocou para ocupar o mesmo cargo em Minas Gerais, fazer um trabalho de reestruturação operacional da maior base da empresa na América do Sul, a qual, a mais de um ano apresenta um prejuízo considerável, portanto, um grande desafio para você. Qual é a tua marca, qual o teu diferencial, tua contribuição para reverter este quadro?

I 01 *De fato, um grande, um imenso desafio! Bom, primeiro a gente tava a gente vinha trazendo, já tinha te falado, um prejuízo histórico na ordem de um milhão de reais ao mês. Eu cheguei em Minas no mês de junho e... no mês de novembro nós já estávamos nos duzentos e cinquenta mil de prejuízo e em janeiro atingimos o equilíbrio.*

E 02 Humm!

I 02 *Tivemos um... um... um por cento de margem. Em fevereiro voltamos a ter um pouco de prejuízo ainda, na ordem de trezentos mil, por conta de ter menos dias úteis e de ter menos faturamento, mas nós... o que está sendo construído já é uma base para se chegar num resultado nulo. Nem lucro, nem prejuízo. Como conseguimos isso?*

E 03 Mérito seu?

I 03 *Não, não. De maneira alguma. O Moraes que é meu coordenador da tesouraria, ele fala, ele fala assim: Você tem uma forma de trabalhar. Você faz todo mundo pensar que a empresa é deles, você bota todo mundo pra trabalhar pr'oce assim. O que que eu faço? Eu... eu... eu insisto nas pessoas enxergarem que... o objetivo não adianta nada trabalharem, passar correio, se a empresa não tiver resultado. Então, eu enxergo com muita clareza onde nós temos que chegar.*

E 04 Foco

I 04 *O foco. Eu consigo enxergar onde nós temos que chegar. E eu passo prá minha equipe, é... eu... eu... eu me empenho pra que eles enxerguem o mesmo que eu estou enxergando.*

E 05 Humm!

I 05 *E digo: Venham comigo! É lá que nós temos que ir!*

E 06 Ahã!

I 06 *Vem todo mundo comigo! E... e busco muito valorizar o trabalho de cada um de maneira que resulte numa redução de custo e que se aproxime do foco que a gente está buscando.*

E 0 7 De que maneira, de que maneira?

I 07 *É ... eu digo assim, por exemplo: Moraes, nós estamos precisando na tua tesouraria fazer uma segunda onda de redução de custo. O que você sugere que seja feito?*

E 08 Humm!

I 08 É um pouco assim... se o negócio fosse teu. Por que eu vou dizer, eu vou... eu vou fazer uma visão crítica porém neutra ... entende?

E 09 Você não impõe?

I 09 Não.

E 10 Ahã!

I 10 *Eu deixo isso vir deles.*

E 11 Ahã!

I 11 *Eu sei que tem uma solução, um caminho.*

E 12 Ahã!

I 12 *Eu sei onde tem.*

E 13 Ahã!

I 13 Mas eu não falo: Oh! Ali tem. Eu dou a primeira chance. Onde você acha que pode ter?

E14 Ahã!

I 14 E se ele fala: Ali! Eu digo: Grande cara! Putz! Que legal! Então vamos fazer o seguinte: Monta um planinho de trabalho. Vamos estipular um prazo. E o que você precisa prá gente conseguir isso?

E 15 Ahã! Você propicia a descoberta do caminho a ser traçado...

I 15 *Fazer isso, sim, sim! E na hora de chegar e mostrar para o presidente da empresa e apresentar o resultado, não vou eu. Eu faço ele ir. E eu fico do lado dele e ele fica fazendo a apresentação.*

E 16 *Você dá o mérito para quem faz?*

I 16 *Prá ele. Sem dúvida. Sem dúvida.*

E 17 *Mas é um mérito teu...*

I 17 *Não, não! Porque não é não! Somos todos nós. Entendeu? Então na hora de fazer uma apresentação, de nós fazermos apresentação de contas para o presidente, para os diretores... eles (os diretores) pedem que eu agende a data, e eu agendo com todos eles. Eu não vou sozinha, eu vou com eles*

E 18 *É o que é que te leva a agir assim?*

I 18 *É uma forma de valorizá-los e de fazê-los entender a nossa responsabilidade de estarmos apresentando um determinado número e o como e o por quê interpretou aquele número. Eles estão olhando ... da mesma forma que eu olhei para os funcionários de Niterói ³⁶ ... “eu estou olhando pra vocês e dizendo isso”.*

Eu ... eu ... eu faço com que eles olhem. E saibam. Porque não vai ... eu quero que eles vejam... aí, primeiro se sintam valorizados, tendo a responsabilidade do que eles estão fazendo. E crio comprometimento perante a alta administração da empresa de perpetuar isso. E por quê? Porque, eu... eu não fico. Eu venho embora. Eles ficam. Eu não vou mais encontrar o presidente, eu não vou encontrar mais. Eu vou estar longe. Eles vão continuar lá. E é uma forma de começar a treiná-los a serem gestores. É uma forma de mostrar para eles, a ver o negócio como se fosse deles. Como se fosse nosso mesmo. Entendeu?

Então, é... é uma... esta é uma das formas que eu tenho de, de ... e outra coisa, quando eu vejo um desajuste muito grande, sou de chamar imediatamente e dizer,

³⁶ Dois dias antes da entrevista a informante esteve nas referidas filiais do Rio de Janeiro para tratar da convenção coletiva onde seriam tratado a negociação salarial.

olha, desculpa... temos isso aqui e o correto seria ter isto daqui. Eu estou com essa distância muito grande. Por quê?

Se a pessoa gaguejou três vezes para dizer, eu digo: Desculpa! Vai entender e para eu continuar tendo isso, você tem que ter uma justificativa muito grande. Senão corre atrás do ajuste agora! Agora! (eleva o tom de sua voz). _Por exemplo, horas extras. Nós fazemos quarenta e cinco mil horas extras em Minas Gerais por mês.

E 19 Quarenta e cinco mil?

I 19 Quarenta e cinco mil. Aí baixamos para quarenta mil, trinta e nove.

Aí, todo mundo: Eeeeh! Festa! Tá baixando! Eu disse: Não! Eu só vou fazer festa, o dia que eu entender quantas horas eu teria que ter realmente, e comparar com quantas eu estou. De repente, eu teria que fazer vinte e nove mil horas extras. E estou tendo trinta e nove. Tem muito para trabalhar ainda eu não vou fazer festa. Então, não adianta simplesmente eu ver quanto o número esta baixando, senão o quanto esse número é, do que realmente ele deveria ser.

Para eu entender quanto realmente eu teria que ter, eu preciso ver o seguinte: os meus roteiros entram essa hora e saem tal hora. Se eu pegar essa jornada e tirar a jornada normal, o que excede é hora extra, pronto! Então, é esse o número de horas extras que eu tenho que ter por mês.

Então, eu sempre dizia para a equipe:

Eu não faço festa por que nós estamos baixando. Baixamos de quarenta para quarenta e duas. Boa bosta! E se de repente, o meu número ideal é vinte e nove?

E 20 Humm...

I 20 Estou longe do meu número ideal, ok?

E 21 Você já conseguiu chegar a um número ideal pra reverter o prejuízo, racionalizando o trabalho?

I 21 Dezembro. Baixamos dez mil horas extras. Chegamos ao ideal que era vinte e oito mil. E Estamos em vinte e nove mil.

E 22 Como é que você conseguiu reduzir tantas horas, qual foi o pulo do gato? Como é que você chegou a isso, ao número ideal? Você lê muito? Livros de administração, teorias de liderança?

I 22 *Com relação a leituras, raramente eu leio ... quase nunca eu leio. Quando eu pego um livro é... é... prá ver que o que está escrito eu já sabia, ou já faço no trabalho.*

Quanto a redução de horas, não fui eu... eu não. O nosso controlador de transporte de valores, ele... ele entendeu de que quanto mais estivessem achatados os roteiros, de que fazer um mix de equipes de doze por trinta e seis, equipes de seis por um... enfim é um... são várias coisas... acertos com clientes, buscando formas alternativas de atendimento, tornando os meus roteiros mais concentrados. É, foi uma série de mudanças. Se eu te falasse, assim, são infinitas coisas operacionais que aconteceram não fui eu, que você tem de obrigação é saber quantas horas você tem que ter. Eu quero que você pega roteiro de A a Z e me explique qual é a jornada de cada um, quanto cada um deveria fazer e compare com quantos tá fazendo, ou seja, ...eu sei, mas eu gerei nele a sensação de que eu estava questionando ele. De fato estava, mas ele teria que ter profundo conhecimento de uma área em que ele estava, ele não estava dando tanta atenção."

E 23 Sim, mas esta tua visão é fruto de sua experiência em Santa Catarina e do Rio, tua experiência contribui para esta visão.

I 23 *Sim, eu tenho conhecimento, mas o meu conhecimento ele é muito global. Então, o que é que eu tenho? Eu tenho um conhecimento global, porém a Cássia. O que a Cássia fez foi dizer para meu homem de operações: "Olha o mínimo, as pessoas que estão no dia-a-dia de operação, elas tem um conhecimento específico.*

E 24 Humm!

I 24 *Então, eu tenho uma visão global e sobre elas que tem um conhecimento específico eu faço uma pressão e digo, assim: "Olha, o trabalho é teu. Vai entender, e depois quando você entender, você volta pra mim e nós vamos comparar o que você entendeu, com o que nós tamos tendo hoje, e aí, nós vamos atrás dos ajustes".*

E 25 Mas se você não tivesse esse global...

I 25 *Eu tenho sim. Noção do serviço é claro que eu tenho. Eu tenho noção do serviço. Eu tenho, mas o dia-a-dia do roteiro, que horas entra que horas sai, o que fazer, isso não está na minha alçada e nem eu devia estar envolvida com isso. Por que se eu estiver envolvida com isso eu não dou conta do meu papel, que são outras diretrizes, o direcionamento de equipe, a busca de resultados. O que eu preciso é fazer a equipe enxergar aonde nós temos que chegar. E eles enxergam e vão eles mesmos fazendo as coisas. Eu falo: Muito bem garoto! É isso aí! Traz aqui para o cesto. Vamos economizando mais isso! Você entende o que eu to te dizendo? “Cê” entende? Quer dizer, se você é um cozinheiro, um... um chefe de cozinha, você tem os seus auxiliares. Eles estão... você tem a visão geral. Eles é que vão saber o ponto exato da clara. “Cê” vai dando opinião e direcionando as pessoas, mas quem está no dia-a-dia é que sabe. A minha gestão, está em você ... é... é fazer essas pessoas enxergarem onde nós temos que chegar. Isso não é uma coisa isolada, minha, Cássia. Eu só vou conseguir sustentação e sucesso no resultado, com continuidade, legitimidade... se as pessoas que estão na ponta, no dia-a-dia fazendo a coisa acontecer se conscientizarem, entendeu? Tudo passa. Isso sim é formar equipe, isto sim. Porque amanhã eu não testou, mas a empresa vai continuar andando. Vai continuar andando. Eles têm... você tem que compartilhar é ... da tua visão com eles. Você tem que dizer: Olha, é lá que nós temos que chegar. Dá a mão todo mundo. Vamos? Porque eu acredito que a gente vai chegar lá. E eles com o histórico de convivência que você tem, eles dão tanta credibilidade no que você fala, no que você tem, que prá onde você for vai todo mundo junto. Uma das coisas que dá essa credibilidade é que quando alguém dá uma “cagada”, você come o cara. “Seu filha da puta”, “cagada”, mas eu vou ajudar você a resolver, “mas eu quero te comer.”*

E 26 (Risos).

I 26 *Isso dá credibilidade. Entende.*

E 27 Ahã!

I 27 *Entende? Putz! “Caguei”, mas ela tá aqui com a gente. Pôh!, acertei. Parabéns cara! A vitória é tua. E eu faço muito isso. A vitória é tua! O erro é nosso. Eu uso muito isso. Você conseguiu: Parabéns, cara! Parabéns pra você e pra sua equipe! Tô fora, é teu o mérito, a vitória. A “cagada”, eu falo, “não, a cagada é nossa”, eu vou ajudar você a limpar, mas eu vou te jogar isso na cara.*

E 28 (Risos).

I 28 *Entendeu? Então, eles têm... eles têm um saco prá me agüentar, eu acho! (a informante menciona este trecho rindo). Entendeu?*

E 29 Pois é. É uma coisa assim que eu gostaria que você abordasse, uma empresa multinacional, não sei em quantos países?

I 29 *Toda América Latina, então nós temos sede em toda a América do Sul, são 8 países ... e mais seis na europa... Alemanha, França, Itália, Suécia e Portugal. E parece que a última foi inaugurada na Finlândia.*

E 30 Quatorze países. E me parece que dentre os quatorze países, você é a única mulher, a ocupar o cargo de Gerente Operacional...

I 30 *Gerente operacional sou a única.*

E 31 A única gerente operacional numa empresa multinacional. E não obstante, é a única a gerir três estados ao mesmo tempo. Como é que você se sente como mulher, jovem, bonita e atraente num trabalho eminentemente masculino, por que_o espaço operacional no teu seguimento, até sua chegada, durante 60 anos de existência da empresa, nunca fora ocupado por uma mulher. Como é essa questão de ser mulher inserida neste universo? Fale sobre isso.

I 31 *Tá... é ... de segunda a sexta, eu nem lembro que eu sou mulher, de 2ª a 6ª.*

E 32 (risos).

I 32 *É verdade. (risos). Às vezes, assim, eu boto um decote, eu tô trabalhando com algum cara, aí eu vejo que ele tá olhando pro meu peito, aí eu olho: O que que foi? Aí eu me lembro e digo “O que é que foi, que que tá olhando?” Eu nem lembro. É verdade. Eu nem lembro que eu sou mulher.*

E 33 Ahã!

I 33 *Tanto é que isso, até assim, tinha um tempo que parecia um lado perverso, assim... dentro de mim, a ponto de eu falar, meu Deus! Será que eu perdi minha feminilidade? Quer dizer, eu só... por que eu só convivo com homem, mas assim ... eu também não fico pensando, quem é homem e quem é mulher. É assexuado o meu trabalho. Tem que fazer, tem que fazer. Então, eu não fico pensando assim: Ah não, eu só trabalho com homens. Então, eu estou lidando com homens. Eu tiro do meu raciocínio o sexo das pessoas.*

E 34 Humm!

I 34 *Eu tiro... é impessoal. Tem que fazer? Tem que fazer! Prá mim está muito mais na ação. Tanto é... a diferença sexual ... é uma coisa que eu uso muito para os meus colegas de trabalho... o trabalho independe de você ser homem ou mulher, tá muito mais na... na... na atitude do que no sexo biológico. Por exemplo, eu sempre uso pr'eles o seguinte:*

“Vocês são todos homens de merda”. Olha aqui, eu não tenho, eu não sou macho, mas eu vou pôr o pau na mesa”.

E 35 (Risos).

I 36 *Não precisa ter pau prá por na mesa. Aqui você não precisa ter pau pra por na mesa. Você tem que ter posição, você precisa de opinião. Você tem que ter firmeza no que fala.*

E 37 *Então, isso que você tá colocando, acho muito interessante. Por que tem umas linhas atuais, alguns pesquisadores que defendem que, na atualidade, o sucesso*

obtido através da gestão empresarial pelas mulheres em relação à gestão dos homens se deve ao fato de serem as mulheres mais flexíveis, mais emotivas, enfim, enaltecendo características “tidas como próprias das mulheres”, ou seja, uma outra vertente que continua naturalizando componentes comportamentais tidos como masculinos e femininos a partir do aparato anatômico sexual isto é , a continuação da guerra dos sexos, iniciada após o levante do movimento feminista contra a “supremacia dos homens, ou seja, continua a mesma diferenciação, a mesma moeda, somente mudando de lado.

I 37 *Não, eu não consigo ter esse pensamento, assim.*

O que que eu percebo? Na empresa que eu trabalho, eu percebo que tem algumas mulheres... que tem algumas mulheres que tem isso, mas elas não estão no cargo de gestão.

E 38 Humm!

I 38 *É uma menina responsável por marketing, que fala: “Olha a mulherada tomando conta, olha a mulherada, aí!”*

Às vezes, eu tô passando pela empresa e tem algumas meninas que me param e dizem: Nossa! Olha ... como eu admiro você. Eh... Como eu te admiro. Você uma mulher de gestão. A tropa te adora. Nossa! Como eu... Ai, eu falo: Oh! Obrigada.

Mas isso não me comove. Uma mulher na gestão. Eu sou muito mais orgulhosa de ouvir... eh... olha consegui o resultado. Parabéns! Você conseguiu!

E daí que eu sou mulher. Que culpa que eu tenho. Nasci, assim.

E 39 Humm! (Risos).

I 39 *Entendeu? Que é que eu posso fazer. Entendeu? Então, em nenhum momento da minha história profissional, em nenhum momento eu coloquei a condição d’eu ser mulher.*

E40 Então, essa história de delicadeza, flexibilidade, então, não é obrigatoriamente uma característica de uma mulher empreendedora...

I 40 *Mesmo por que, é assim: delicadeza eu não consigo ter. Quisera eu ter, mas eu não tenho. Eu não sei o que é delicadeza, também ou é ou não é. Também é assim, eu trabalho desde mil novecentos e oitenta e nove. E eu nunca, na minha experiência de trabalho eu coloquei a condição de ser mulher para obter alguma coisa. Eu nunca lembrei que eu sou mulher para alguma coisa. Eu trabalho e pronto. Eu trabalho. Entendeu? Eu acho que incomodo, eu preciso até aprender a olhar mais fora de mim para eu me ver, que as vezes as pessoas devem pensar: Nossa! Ela é uma mulher! Porque, assim, na minha miopia, na minha visão para as coisas, eu, eu jamais penso isso. Sabe? Às vezes, eu tô trabalhando, assim, tô numa reunião e olho: Nossa! Que cólica! E continuo a trabalhar e os caras: Oi? Oi? Que que foi?*

Normal. Entendeu?

E 41 Ahã!

I 41 *Assim, eu acho que o único momento, assim, que eu tenho um espaço de ser mulher é quando eu digo: Ai, que cólica! E aí, os caras ficam preocupados e eu falo: Que foi? Normal! Vamos tocar a vida! Normal. Cólica, dor de cabeça, dor de dente acontece. Continuo trabalhando.*

E 42 Nem isso faz com que você tire o foco do seu trabalho?

I 42 *Não. Outra coisa que eu sempre uso é o seguinte: Às vezes, eu passo por uma situação desagradável e tenho que ter tolerância. E eu falo pros meus colegas: Tudo bem eu agüento. Tô acostumada. Eu trabalho com cólica. Tô acostumada, eu vou agüentar. Uma outra situação, é que outro dia eu estava comentando com um diretor, que eu estava... era muito serviço... eu tinha um volume ... eu tinha uma carga de trabalho muito grande e que eu queria... a maior cobrança que eu tinha, comigo mesma, que eu queria ser muito mais profunda do que o tempo permite que eu seja.*

E 43 Como assim?

I 43 *Não, é tanto, é tanto serviço, que eu às vezes, eu gostaria de estar com uma pessoa da minha equipe. Sentar com ela. Ver o que ela tá fazendo. Mostrar. Só que eu não tenho tempo. Então, eu falo: Tá, eu dou a diretriz e ela vai embora, daqui a uma semana eu vou cobrar. Então, isso gera dentro de mim uma sensação de dívida. Puxa vida, como eu queria mais. Como eu queria tá mais junto.*

E 44 Tu não te cobras muito, não?

I 44 *Não. Por exemplo, aqui em Santa Catarina, quando Pedro falou que iria para Chapecó, eu queria conversar, saber mais da viagem dele, eu queria dar mais atenção. Entendeu?, mas é tanta coisa e eu falo: Tá, então resolve assim e assim .*

E 45 E como é que você trabalha isso contigo, já que você não é insensível e chega a perceber. Como é que você se sente?

I 45 *Isso me dá uma agonia. Me dá uma sensação de dívida. Eu sempre tô em dívida. Entendeu? Eu tô em dívida com as pessoas, por que eu queria estar mais com elas. Eu queria... porque eu percebo o quanto as pessoas, principalmente daqui, gostam de trocar uma idéia comigo enquanto estão tocando o serviço delas. Então, eu queria tá mais presente aqui. Eu queria ... o que aconteceu, por exemplo, esse final de semana em Niterói e Petrópolis... eu tenho certeza, para o meu gerente de lá, para as pessoas de lá, vai durar muitos anos. Entende? Porque foi um encontro muito bom. Tem quem pense que o resultado da assembléia de lá não foi como a gente queria, mas a troca com a equipe toda ... foi muito positiva. Isso fica. Então, eu queria ter esse tempo com todo mundo. Só que eu tenho uma impossibilidade de agenda. Aí, o que aconteceu... daí, eu estava falando com um diretor meu. Eu estava compartilhando isso com ele. Falando: Nossa! Eu queria ter tempo para fazer tão melhor o que eu faço. São muitos assuntos e às vezes, me gera uma angústia... de... puxa! Eu queria me multiplicar, sabe? Por exemplo, eu não tenho angústia de descansar pouco, de ter uma vida privada ... eu fico, às vezes... puxa vida ... eu queria descansar mais, mas eu falo, porém é só discurso. Agora, eu tenho angústia de não trabalhar mais e estar mais com as pessoas. Olha que vida dura?*

E 46 Humm!

I 46 *Entendeu? Eu tenho isso. Eu tenho essa culpa (menciona isso dizendo ao sinal 'aspas'. Né?*

E 47 Você sofre então com isso?

I 47 *Sofro assim... é um sofrimento sim. Sabe por quê? Porque uma das coisas mais gostosas, que eu tenho nessa companhia é a gestão de pessoas ... quando eu tô... está começando a ficar dentro de mim, estou começando a sentir o que é gestão. E... eu acho que eu estou precisando a aprender a ter gestão de mim mesma de aprender as coisas melhores. Entendeu? (Risos).*

E 48 (Risos).

I 48 - *É verdade. Verdade (risos). Mais assim, eu sinto que eu sofro com isso, por que eu queria ficar mais junto, eu queria, eu vejo às vezes tanta falta de foco em coisas tão pequenas dos meus gerentes aqui do interior. E... eu queria estar mais junto prá dizer: Cara! Não é por aí. Oh! Limpa os teus olhos e clareia a tua visão. Sabe? E não tenho tempo. E quando eles me ligam eu falo: "Tá bom depois eu te ligo" ou então, "Não, faz isso e depois tu me fala". Então, é muito efêmero. Entendeu? E, até peguei em Cascável, agora, eu conversando lá com o meu gerente, o Américo, ele falou assim: "Saiba de uma coisa Cássia, todos nós, unânimes, sabemos da tua luta. Sentimos a tua falta, mas compreendemos a tua luta". Ele falou, ele me disse: "Você não sabe como é bom quando você está aqui com a gente. Sentimos, mas todos nós entendemos a sua luta".*

E 49 Por que isso? O que é isso? O que é que te motiva a... a estruturar a tua vida dessa maneira, se sentir endividada, querendo dar mais, a dar, dar e dar?

I 49 *A satisfação.*

E 50 - A satisfação? Pessoal ou profissional?

I 50 *É, não existe essa divisão. É uma só.*

E 51 Não?

I 51 *Não tem é uma coisa só. É Satisfação. Eu não consigo compartimentar satisfação. Entendeu?*

E 52 Ahã!

I 52 *Não consigo. É... não consigo mesmo. É assim. Tem um show do U2, que eu vi há muito tempo e que ele chega, assim, no palco, ele tá num país que nem é de língua inglesa. Ele para assim, ele faz assim, (faz gesto com os braços abertos), e aquela multidão cantando a música dele. Ele demonstra uma eloquência, uma satisfação, assim, e... é só vendo mesmo. Sabe? E essa imagem sempre me marcou. E eu sinto isso, por mais cansaço físico que eu tenha, eu sinto isso quando eu vejo o retorno da tropa, dos meus gerentes... assim, o retorno de satisfação com a companhia, satisfação com o trabalho, credibilidade em você. Por exemplo, na hora que eu tô em Belo Horizonte, quando é dia pico, são oitenta carros saindo. Eles vêm em fila no pátio todos eles vêm piscando a luz e buzinando. Eu só faço assim, (gesticula com as mão em forma de saudação), todo mundo responde, é assim, é em coro. Então, é maravilhoso. Sabe? Às vezes, eu tenho a impressão assim, que se for fazer uma coisa figurada assim... temos em minas mil funcionários. Mil funcionários ao todo.*

E 53 Mil ao todo?

I 53 *É ... agora diminuiu um pouco ... deve estar com novecentos funcionários, novecentos e poucos. É como se estivesse no pátio novecentos, juntasse com o setecentos de Santa Catarina e Rio e eu, e eu junto, todos juntos. É como se num coro único, se eu fizer assim, todos fazem assim. Se eu fizer venham, (gesticula com os dois braços estendidos para si) todos vêm.*

E 54 Humm!

I 54 *Se eu fizer tá, todo mundo faz, mas assim, é uma satisfação de que a tua comunicação está sendo muito clara. De que chega num ponto de que você e toda a massa é uma coisa só.*

E 55 *É uma satisfação? Você não sabe diferenciar pessoa e trabalho. Mas é uma satisfação. Te envaidece isso?*

I 55 *Me envaidece, me alimenta. Me alimenta. Me alimenta.*

E 56 *Ahã!*

I 56 *Me alimenta.*

E 57 *Te alimenta. Ahã!*

I 57 *Entendeu? Assim? Tá bom. Não precisa mais nada. Entendeu? Assim. O bom salário, o dinheiro, bônus vem, mas nem lembro. Porque isso me dá gana. Isso que me incentiva.*

E 58 *E se não fosse esse salário bom, se você fosse mal remunerada?*

I 58 *Engraçado. Em toda a minha profissão eu nunca tive esse problema. Por exemplo, trabalhei muito tempo na “CC” e a remuneração era ruim, mas eu dava a mesma garra. Você acredita? É como se o salário fosse consequência, mas assim, tanto é que outro dia eu falei pro meu marido, que engraçado, eu tenho um bom salário, mas eu não desfruto dele, por que eu trabalho. Mas não adianta, é uma coisa que está tão dentro de mim, tão enraizada em mim. Sabe isso? Eu não consigo distinguir. Entendeu? Ah! Não! Então, agora eu vou parar prá fazer isso. Eu não consigo, eu não consigo, tá em mim, tá em mim. Eu ... eu penso, eu consigo ... eu tenho uma facilidade pra desligar e prá descansar muito grande. Isso aí, eu não posso... assim... final de semana... é eu tenho, assim, eu gosto de badalação e tudo, mas assim, eu nos últimos tempos, assim... eu tô mais tranqüila por que eu preciso me recarregar. E porque a minha... eu me recarrego mexendo na planta,*

cozinhando. É... é ficando descalça e encardida. Entendeu? Rolando no chão com cachorro.

E 59 Humm!

I 59 Entendeu? E, às vezes, assim, minha vida social de final de semana é muito restrita... é meu marido e é só. Eu, eu tenho vontade, vontade, assim, dentro de mim de fazer festa aqui em casa. Mas só que quando eu chego do final de semana, eu venho de uma carga tão acelerada... é tão acelerada... a rotação, ela é de duzentos por hora. O giro não para. Então, é como se eu precisasse diminuir ... resgatar. É resgatar coisas, assim, da minha infância, que é ficar descalça mesmo, é plantar...

E 60 Pois é! Você abordou o tema da sua infância. Fale mais sobre isto...

I 60 Mas é engraçado é muito presente. Porque, quando eu era pequena, eu brincava de Suzi [diz isso se referindo a um brinquedo de sua época que atualmente corresponderia a uma Barbie] e eu projetava que a minha Suzi era exatamente o que eu sou hoje.

E 61 Como assim?

I 61 É. Engraçado.

E 62 Engraçado. Hã! Você pensava nisso, quando criança? Ser uma grande executiva...

I 62 É... é. Sempre a minha Suzi. Por exemplo, eu brincava com a minha irmã de Suzi, ou com a minha prima. A Suzi delas era casada e tinha filhos. A minha nunca tinha casado. Eu não tinha marido. Nada. Nem filhos. Eu tinha o meu trabalho, que eu voltava pro meu trabalho. Eu tinha uma Suzi que chamava Living. Porque...

E 63 Como? Como?

I 63 *Living. E junto com a caixinha, junto com a caixinha da Suzi vinha uma sala, um sofá, um pufe pretinho e a cama dela. Então... a da minha irmã não. A Suzi dela tinha o bercinho, o marido, a criança, os filhos que depois ela pegava os bonequinhos. A minha não. Era o trabalho, ou ir pro tênis e voltar para o living dela, mas sempre uma vida mais descolada. Entendeu? Então, nossa!!!*

E 64 *Você já antevia. E sua vida profissional através da boneca?*

I 64 *É. Engraçado.*

E 65 *Vivia nela, né?*

I 65 *É, mas engraçado eu vivia nela. Engraçado que as coisas não foram tão planejadas, por incrível que pareça. Isso até é papo pra divã. Mas não foi assim, haamm... tão planejada. Porque é como se eu buscasse... eu lembro que eu terminei o colegial, sempre... ontem, eu estava comentando com o meu marido, ontem eu estava pegando um livrinho de inglês que eu tenho e aí, nossa! Meu Deus! Como eu estudei inglês. Como eu lia, como eu lia. Assim, sabe? Se hoje eu consigo falar bem o inglês, assim... mas eu estudei muito. Porque sempre quando eu fazia alguma coisa, eu me dedicava muito àquilo. E eu destoava um pouco das meninas da minha... da minha sala. Eu destoava, assim. Eu não estava em todas as baladas. Eu não tava. Eu ia uma vez ou outra... eu ia. Porque eu tava noutra. Sabe? Eu andava muito de bicicleta em postos com gravador no ouvido repetindo frases em inglês*

E 66 *Humm!*

I 66 *Sabe? E quando eu cheguei, eu terminei o colegial, eu falava, meu Deus, o que vai ser de mim... eu lembro que eu vinha a pé do colégio e eu pensava o que vai ser de mim? E agora? Antes ainda, quando eu terminei o primeiro grau, eu tinha três opções: ou eu fazia o colegial, o científico, que era o mais difícil dava uma sustentação prá qualquer coisa na vida. Ou eu fazia técnico em química ou eu fazia magistério. Magistério nem pensar. Química, eu até gostava, mas assim, eu achava que eu ia ser muito específica. Eu achava muito cedo prá eu ser específica em alguma coisa.*

E 67 Humm!

I 67 *Eu mesma... eu falei com a minha mãe e com meu pai. Eu lembro que eu ia fazer o colegial por que ele iria me dar muito mais sustentação prá qualquer coisa que viesse no futuro. Eu não tinha que ser específica naquela época. Eu precisava criar base. Aí, eu depois fiz o colegial, e aí, depois do colegial, eu pensava: O que vai ser de mim? Não, mas eu não posso parar aqui, parar não! Eu tenho que caminhar mais. Só que a minha mãe e o meu pai não tinham aquele discernimento de dizer: Não, então, faça... eu tinha duas opções, ou ir pra Belo Horizonte ou ir pra Campinas. Campinas era mais perto de Muzambinho que é sul de Minas. Então, o que eles falaram: Você quer ir? Quero. Mas eu não sabia o que fazer, fazer o que? Aí, eu fui pra Campinas. Fui fazer cursinho, oito meses por que o meu pai não tinha condições de pagar o ano todo. Prestei o vestibular. Passei em Belo Horizonte, acho que letras. Eu não queria fazer isso. Não queria fazer isso. Não sabia o que eu queria fazer ainda.*

Eu era assim, totalmente dura. E meu pai totalmente duro, e assim, com a preocupação de eu seguir um caminho, uma carreira. Eu, eu não me achava preparada prá trabalhar ainda. Eu... eu não me via no mercado de trabalho. Eu achava que eu tinha que estudar mais. Eu não tinha... até a minha irmã mais velha cobrava isso, que eu não trabalhava, e... e dava despesa pro meu pai. Então o que que eu fazia, procurava minimizar a despesa que eu dava pro meu pai e fazia bico, olhava criança, eu dava muita aula particular. Mas assim, eu não conseguia me ver numa empresa trabalhando ainda. E... e... eu não queria isso. Por isso que eu precisava mais, estudar mais. Aí, eu fiz cursinho. Daí, durante o cursinho, eu estudava doze horas todos os dias, estudava, estudava, estudava, estudava. Daí, entrei na ... optei por economia. Enquanto eu tava fazendo economia... economia na Unicamp, é que foi a casa que eu estudei.

E 68 Por que você escolheu economia?

I 68 *Porque eu gostava muito de exatas e gostava muito também de, de, de, de conjunturas, de história econômica, de... por exemplo... a Revolução Francesa teve um fundo cultural, mas teve um movimento econômico por trás disso. Todas as*

guerras, as revoluções, eu via muito isso, mesmo no segundo grau e mais no cursinho, tinha um cunho fortemente econômico para isso. A burguesia crescia. A burguesia tinha dinheiro. Só que ela não suportava ser rechaçada a nada por conta de uma aristocracia decadente. A Revolução Francesa, meu Deus, foi isso ... por que tinha a burguesia por trás disso. Entendeu? Então, sempre me atraiu tudo isso. Mas eu não queria só ficar parada na história lendo. Eu gosto muito de fazer conta. Eu gosto de exatas. Eu gosto demais de exatas. Tanto é que no cursinho, quando eu decidi prá fazer economi... um mês antes do vestibular eles segregam turmas de quem quer fazer exatas, humanas ou biológicas. E eu caí no grupo de humanas, por que economia é humanas. Quando o professor de matemática... onde a carga de... de... de matemática, física, química é muito pequena... quando o professor de matemática chegou no grupo de humanas e viu que eu tava lá, ele falou: Que que se tá fazendo aqui? Não, “ce” vai assistir ... “ce” vai assistir minhas aulas aqui, mas “ce” vai assistir de exatas porque não podemos cancelar, vai! E eu ia prá lá, assistir as aulas também, de exatas. Por que eu... eu gosto. Eu sempre gostei muito de matemática... muito, muito. E aí, conclusão, é eu não queria fazer engenharia, por que eu achava seco demais, duro demais. Eu tava entre arquitetura, que tinha uma coisa de humanas com exatas, e economia. Eu precisava, eu estava ali entre humanas e exatas. Então, eu comecei a fazer... o que que eu poderia fazer, né? Arquitetura, na época só tinha em Campinas, tinha na PUC (Pontifícia Universidade Católica) só, era particular e paga. E o meu pai não tinha condição de pagar. E arquitetura que tinha é ... é na USP (Universidade de São Paulo) ela era em São Paulo, não São Carlos, não, São Paulo e São Carlos. Só que eu teria o custo de moradia e por que lá (Campinas) eu já morava com a minha irmã, e minha irmã que pagava casa e meu pai não ia ter esse custo comigo.

E foi assim... bom, vou te contar uma coisa do momento, uma coisa que tá acontecendo comigo que tá sendo uma coisa que tô aprendendo... tentando aprender. Não aprendi ainda, mas me dei conta de que esse é o caminho... agir na hora certa, esperar a hora certa prá agir. Quanto mais você aprende que a hora certa de agir é aquela, menor o seu esforço.

E 69 Como assim?

I 69 *Como assim... e... eu sou, às vezes eu sou extremamente impetuosa nas coisas. Eu quero resolver, eu quero resolver agora. “Para tudo! Chama todo mundo eu quero resolver essa merda agora”. Isso é muito a minha característica. Entendeu?*

E 70 *Ahã!*

I 70 *Ocorre que eu tenho aprendido que prá algumas coisas isso serve e tem que ser assim mesmo, não estou disposta a mudar e porque vejo vantagens nisso. Eu sinto que a coisa resolve. Então, se eu não tenho mais aquele problema, prá algumas coisas tem que ser assim mesmo. Só que para outras coisas... o que é uma e o que é outra existe sabedoria para distinguir se é mesmo.*

E 71 *Ah!*

I 71 - *Entendeu?*

E 72 *Você pode me dar algum exemplo?*

I 72 *E... dou um exemplo sim. Eu te dou um exemplo. Se você vê que tem uma situação em que o cliente... lá em Minas, eu tenho problemas em que os clientes estão reclamando, duas, três vezes, que nós estamos com problemas nas caixas de transferência.³⁷ Meu Deus! Reclamou a primeira vez, quem é o “macho puto” que vai lá pra ver o problema e resolver? Fica uma passagem de correio, ou seja, um empurrando para o outro, como se a pessoa estivesse sentada no seu correio. Não, não deveria haver este problema, pois quando da instalação do serviço blá blá blá, fica um jogo de empurra, um para o outro, fica uma falação... um jogo de não assumir responsabilidades. Não tem dessa, “foda-se”, vai lá e resolve! Não é simples? Nessas horas, eu sou impetuosa.*

E 73 *Ahã!*

³⁷ São as os receipientes contendo o dinheiro destinado a abastecer os caixas eletrônicos dos bancos aos quais a empresa presta serviços nas mais variadas localidades da cidade.

I 73 *Então, mando parar tudo, para tudo! Para o teu correio! Se você tá passando correio é porque você tá ocioso. Você não tem que sentar no correio prá dar resposta. Vai vê o que tá acontecendo!*

E 74 Ahã!

I 74 *Para tudo!!! Vem aqui! O que que aconteceu? Que se fez? Vai lá vê. Tô aqui aguardando a sua resposta. Que horas você vem aqui dá a sua resposta? Ah! Não Cássia, hoje às dezoito horas.*

Às dezoito horas tô esperando. Imediatamente, eu boto o meu relógio prá despertar às dezoito horas.

E 74 Humm!

I 74 *Então eu escrevo um bilhetinho “cobrar fulano”, e quando dá dezoito horas, quando desperta eu lembro, por que aí, eu tenho quinhentas coisas... dezoito em ponto, quando ele desperta eu ligo: Oi! Você não me ligou tô aguardando a tua resposta. Você já fez aquilo? Por isso eu uso muito deste artifício também. Às vezes, eu nem sei. Às vezes, eu não escrevo o bilhetinho, e esqueço o assunto. Quando toca o celular eu sei que eu tenho que ligar pra pessoa: Tô te ligando pra te cobrar. Se ele me perguntar cobrar o quê? Eu tô n’agua.*

E 75 (Risos).

I 75 *Por que eu não lembro. Mas eu preciso gerar nele a expectativa de que existe uma cobrança minha. Se me perguntar: O que Cássia? Eu não lembro. Mas eu ... isso é muito legal de despertar nos funcionários de que... a sensação de você estar presente mesmo não estando.*

E 76 Humm!

I 76 *Só outro parêntese, por exemplo, lá em Niterói e Nova Iguaçu, o Américo, né, o nosso gerente. Ele fala assim: Não Cássia, olha, eu arrumei isso por isso estar*

errado. Porque eu sei que pode ter uma reunião que você vai nos questionar isso. Então, eu já arrumo.

Que que isso quer dizer? Eu não vou questionar. Eu nem sei o que ele tá falando.

E 77 Ahã!

I 77 *Mas é super importante, ele ter esse pensamento, e no futuro ele vai suprir.*

E 78 Porque, anteriormente, você já cobrou. Anteriormente, já cobrou. Ahã!

I 78 *Já cobreí outras coisas... outras. Então, eles criam a sensação de que tem que ter as coisas certas. Mas, que bom que eles pensam isso, mas a próxima etapa, é eles fazerem isso não porque eu vou cobrar, senão porque isso é o certo.*

E 79 Passa a fazer parte deles, é isto o que pretendes ...

I 79 *Sim. Ok!*

E 80 Ahã!

I 80 *Faz parte de uma evolução de cada um. Hoje, eles falam nisso ainda, de que ... um dia você vai me cobra...*

E 81 Ah!

I 81 *Entendeu?*

E 82 Humm!

I 82 *Mas então... respondendo a tua questão pontualmente. Isso, esse meu jeito impetuoso de ser “Vai lá ver agora e tal”... isso é uma forma que eu acho que eu não queria mudar. Acho, não! Não mudo. É o meu jeito, e eu não suporto ver uma situação de gente teorizando. Vai e vê! Só o conhecimento liberta*

E 83 - Ahã!

I 83- Só você indo para ter conhecimento, assim que você vai entender. Tá, agora, aonde que a gente tem que esperar a hora certa pra agir?

E 84 Humm!

I 84 Por exemplo, numa situação com o sindicato. Essa situação de convenção coletiva que eu estou passando agora. Eu fiz uma proposta. Ontem, teve assembléia e a categoria não aceitou, mesmo com todas as minha explicações, com tudo explicado. Meus funcionários aceitaram, mas o sindicato disse: Vocês são todos uns bostas. Vocês estão aceitando por que vocês são pressionados pela empresa, por que a Cássia esteve aqui fazendo lavagem cerebral em vocês. Vocês aceitam, mas nós do sindicato não vamos assinar.

E 85 - Humm!

I 85 Então, o que que eu verifico com isso. Ok! Não comprei a convenção, por que eu vou fazer demissões. Por quê? Primeiro, paro ajuste que eu preciso fazer. Eu vou ter o custo maior eu preciso fazer ajustes. Mas, o mais importante do que isso. Prá fazer valer o meu discurso. Para as pessoas entenderem que quando eu disse que a situação estava feia... mesmo se não estiver, porque, caso contrário, você fica sem credibilidade no teu discurso. Da mesma forma que eu disse ... que eu dei aquele exemplo prá você, às vezes, eu nem sei o que eu tô cobrando, mas as pessoas têm a sensação que têm que fazer a coisa certa por que vão ser cobradas. Perante a tropa, uma vez que nós nos reunimos com 100% do efetivo e dissemos: Vocês podem aceitar essa proposta. Se não aceitarem nós vamos cumprir a convenção, só que eu, infelizmente, vou ter que fazer ajustes. Mesmo que eu faça esses ajustes com outras coisas que não salário, mão-de-obra, eu vou ter que fazer umas trocas.

E 86 Trocas? Trocas... entenda-se demissão?

I 86 Olha. Sinto muito. Demissão. Corte.

E 87 - Hum hum!

I 87 *Ok? Não! Não é a hora. Eu tenho que esperar a hora certa. Ou seja, prá certas... mesmo que eu ... eu... eu ... vamos supor que eu consiga reduzir o aluguel. Por eu cumprir a convenção coletiva, eu vou ter dez mil a mais de custo ao mês. Então, eu consiga uma redução de todos os meus contratos de locação, uma redução na minha manutenção e eu consiga uma economia de doze mil. Recompus. Mas mesmo assim eu entendo que tenha que fazer cortes. Por quê? Prá fazer valer o discurso. E prá que a credibilidade nossa, seja cada vez mais acirrada. Eu falei. Ocorre que prá isso tem hora certa.*

E 88 Humm!

I 88 *Eu fiquei sabendo, ontem, que teve assembléia e o sindicato disse que não aprovou. Não vai aprovar. E os funcionários estavam sobre pressão dessa reunião que nós tivemos com todo o efetivo. Imediatamente, eu falei: Sem problemas! Segunda-feira, terça já começo a fazer corte. Vou pagar a convenção coletiva e vou fazer corte. Ai, eu recuei. Eu comigo mesma, falei: coisas, a gente tem que esperar a hora certa de agir. Por que se não, você pode criar um problema maior do que o problema que realmente... do que o problema real.*

E 89 Mas, afinal, a intraempreendedora, você se denomina intempestiva embora busque ponderação como é que é isto?

I 89 *Medi uma e outra. Totalmente, intempestiva. E ... não existe sabedoria.*

E 90 - Humm! Humm!

I 90 *Existe sabedoria. Vou te dar um exemplo que aconteceu... vou te dar outro exemplo, depois a gente fala do Rio, da situação que eu tô passando, que acho no caso da entrevista que aconteceu de uma outra situação que eu tô passando, que exige um pouco essa situação, da minha maneira de eu ser intempestiva.*

E .. e ... temos, é temos um funcionário ... assim que eu assumi Minas Gerais, eu sempre tive a sensação de que lá tem muita gente ruim. Muita gente ruim. E ... aí, a psicóloga local fez um trabalho traçando o perfil comportamental de cada um dos

funcionários da tesouraria. Na tesouraria, aquele trabalho dela fica na minha gaveta. Aqueles pareceres psicológicos ficam na minha gaveta. Eu sempre tô consultando. E toda vez que eu tenho um problema eu sei o perfil das pessoas, ou vou lembrar prá ver como é.

E 91 Humm!

I 91 E aí, o que que aconteceu? E... eu cobro muito do nosso responsável pela tesouraria para tomar uma providência dos funcionários dele. Mas o que que eu entendo? Eu entendo, e essa é um pouco a minha forma de eu trabalhar, que eu não vou exigir de você que você tenha as pessoas que eu quero. Você tem com você as pessoas que você quer. E eu vou cobrar de você resultados bons.

E 92 Ahã!

I 92 E eu vou cobrar de você sair um pouco do dia a dia, e ir prá cliente, voltar-se mais para o cliente. Ocorre que se você não está com os funcionários adequados, você não vai conseguir se desprender.

E 93 Mas quer dizer que você dá a liberdade para cada um formar a sua equipe, mas cobra resultados...

I 93 Total. Lógico! Eu não posso me impor. Agora uma coisa sim, uma coisa que eu ... todo mundo tem que ter conforto com quem tá trabalhando. Só que a partir do momento que eu peço prá você focar em outras coisas que você está muito no dia-a-dia e você não consegue se desprender, é um sinal de que a equipe que você escolheu você não é boa.

E 94 Ahã!

I 94 E aí, eu aviso uma vez: “Oh! Eu acho que isso é muito para tu estares fazendo o que estás fazendo. Tu dá uma olhadinha.”

Ah! Ok! Aí, eu aviso a segunda vez: Ah! Ok! Aí, a terceira, eu pego os perfis comportamentais que estão na minha gaveta e falo: Deu prá ti! Esse aqui ruim, esse

aqui não tem perfil. Esse aqui é introspectivo, e anda armado e tem problema, e tal. Ou seja, o teu time não está adequado. Você está com as pessoas erradas. Quando que você vai tomar providência? Elas foram treinadas após a avaliação psicológica e não está adiantando nada. Eu quero a troca de todas essas pessoas. Quando? Responde só quando. “Cássia em outubro. Cássia o ano que vem. Cássia em dois mil e sete”. Você só vai responder quando. Você sabe quando, você sabe onde o calo aperta. Eu só quero que me diga quando, e eu vou tomar nota quando. E quando chegar o dia, eu espero que você tenha feito o que você disse, que você mesmo ia fazer. Eu não tô te dando um prazo. Eu tô te pedindo qual é o teu prazo. Tô sendo ótima com você.

E 95 Isso pr’um supervisor teu? Pr’um gerente?

I 95 *Um gerente. Gerente, Moraes.*

E 96 Humm!

I 96 *Ele disse que ... novembro, novembro de dois mil e três faria o corte. Aí, eu peguei nome por nome e escrevi. Ele foi falando, escrevi. Ok! Esse aqui tal data. Estamos aqui em fevereiro tal, tal, tal, tal, tudo bem. Estamos aí, em fevereiro, né? Março. E aí, o que aconteceu? Um dos funcionários dele, eu não sei, não vai ... aí é instinto feminino. Eu olho pro cara, não vai. Existe um segundo funcionário dele, que também não vai. O primeiro não vai por causa de que ... eu acho ele preguiçoso, ele não entendeu qual é o papel dele na companhia ainda, não só na nossa, como em qualquer empresa. Ele simplesmente cumpre tabela da rotina, tá na cara. O segundo funcionário dele é um que sempre vai despachar comigo relatório de diferenças, explicar o porquê ocorreu uma diferença porque eu tenho que assinar o pagamento dessa diferença. Então, às vezes, pr’eu assinar o pagamento de cinco, dez, de quinze mil reais, eu preciso saber o que que aconteceu. Quem errou? E esse funcionário, o segundo funcionário, ele entra na minha sala, e assim: “Oi, Cássia, com licença, antes de mais nada, desculpe por eu ter nascido, eu sou muito humilde, eu sou um bom funcionário. É aquela... aquela submissão falsa, asquerosa.” Sabe?*

E 97 (Risos).

I 97 *Aí, eu: Oh! Desculpa de que? Vamos, senta! Aí, ele fica todo hã, hã, hã... o... e não desenvolve. Fica uma coisa pastosa, sabe?*

E 98 *Hã!*

I 98 *Aí, teve uma ocasião em que eu estava despachando com ele um assunto. Aí, ele falou o seguinte... eh... uma menina que estava roubando, roubou cinquenta mil da empresa aos poucos, na tesouraria.*

E 99 *Nossa!*

I 99 *E um dia armaram uma armadilha prá essa menina, e o supervisor comeu bola. Na hora que ela pegou o dinheiro, o supervisor... bobeou... então..."Ah, já deu a diferença mesmo". Estava com ela o dinheiro. E a gente perdeu a oportunidade de flagra-la e dar justa causa. Enfim.*

E 100 *Ahã!*

I 100 *Porque isso tem um efeito moral com todo mundo muito grande.*

E 101 *Sim.*

I 101 *Não. Deram... deram duas tartarugas pro cara tomar conta e... quando chegou lá o relatório desse cara que é um... desse segundo supervisor que é um ... que eu não gosto*

E 102 *Que é um ...*

I 102 *Pastoso. Ele foi lá e eu disse: Mas, o que é isso? Mas quem que foi o supervisor? Ah! Foi o Geraldo, que é o primeiro, que é um bosta, que cumpre rotina. Tá o que foi feito com esse cara? Cadê a advertência? Cadê? O que, não ... o que que aconteceu? Como é que eu vou pagar? Eu vou pagar, mas eu preciso ... claro, eu vou pagar, o cliente perdeu eu vou pagar, mas eu preciso entender o que*

aconteceu e que providências internas nós tomamos. É, nada. Eu ... claro tipo única resposta que eu podia esperar dele, né?

E 103 - Hum hum!

I 103 Aí eu disse: Filho! Como você vem aqui despachar um assunto comigo com uma resposta dessa? Sabe? É... não sou eu que tenho que te perguntar prá você dizer... você dizer nada. Quando eu te perguntar você já tem que esgotar tudo, prá já vir com uma conclusão do assunto. Por que dificulta o meu trabalho. Eu tenho duzentas coisas prá ver. Quer dizer eu vou fazer o que você deveria ter feito, quer ver? Pego o telefone, ligo pro Moraes que é o coordenador, e falo: Estou com essa diferença, não vi providência nenhuma. E aí? E aí? Entendeu? Aí_esse funcionário pastoso foi até o funcionário que errou, aquele que só cumpre rotina, e disse que eu queria pegá-lo. Quer dizer, mais uma coisa grave, não é pessoa adequada para o cargo por que, uma pessoa que vai despachar... e é um cara que “vende informação”! Eu já sentia isso. E aí o que que aconteceu? Dezembro, CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. Os dois se candidataram para CIPA e os dois se elegeram, dois anos de estabilidade!

E 104 Estabilidade. Aí tu não podes fazer nada...

I 104 Não.

E 105 Eles fazem parte original da sua equipe de trabalho? Porque você a pouco abordou a questão de um gerente teu que tem uma equipe, a qual não funciona e, portanto, não consegue atuar em outros importantes aspectos do setor. Então, ele perde foco para outros segmentos. Qual a importância da formação de equipe, você que é gerente de Santa Catarina, do Rio e Minas Gerais, mesmo na tua ausência a empresa de alguma maneira funciona. Me parece que a formação de equipe é uma coisa importante. Você pode falar disso?

I 105 É tudo. É tudo. Por quê? Tá. Tá. Uma coisa em que eu acredito, que eu acredito é ... não em pessoas, e sim em processos. Para os processos andarem de forma impessoal, significa que... as coisas estão em tanta cadência que

independente de A ou B, a coisa funciona. Prá existir essa independência de A ou B, significa que se toda equipe está tão integrada que se eu estiver fazendo ... cortando uma cebola, toca o telefone e eu atendo, vem você e continua cortando_a cebola igual. Ninguém vai perceber que dois cortaram, tá igual.

E 106 Pois é! Mas qual é o pulo do gato, como é que você forma equipes que se enquadram nesse aspecto de “processos?”

I 106 É primeiro... não sei, assim, não sei. Acho que isso é uma coisa de cada um. Mas a primeira coisa que eu acho é que na nossa atividade a cada problema que você tem não adianta somente resolver. Eu não resolvo os problemas, sozinha. Eu resolvo o problema chamando o chefe dizendo vamos resolver isso juntos. O que que nós devemos fazer.

Ou seja, eu acho que é caminhando que se faz o caminho. Então, eu acho que você vai montando a equipe à medida que você está junto com ela, junto com todas as pessoas que respondem para você, a cada circunstância, a cada problema e junto com ela estruturando uma solução. De que forma ... também esgotando todas as possibilidades, consultando todos os setores de apoio relacionados aquela questão, por exemplo, se um funcionário comete uma falta grave. Vamos ligar para o jurídico e vamos verificar se eu posso dar uma justa causa ou não. Quando se aplica uma justa causa ou não. Isso vai dando_conhecimento para pessoa, e assim, nas próximas ações, pelo menos nesse item ela já tem uma formação. Se eu fosse uma linha de produção, eu teria os equipamentos e o técnico ia lá ajustar e simplesmente eu ia ficar apertando botão o dia inteiro. Eu não tenho isso. Eu tenho pessoas que pensam, pessoas que agem, e pessoas que conduzem. Eu sou prestadora de serviço, mão-de-obra.

Então, assim, como eu vou estruturando a minha equipe. Primeiro, fazer as pessoas pensarem em todas as soluções

E 107 Você cria um espaço prá que isso ocorra, então?

I 107 Total e absoluto, envolvendo, e eu junto.

E 108 Humm!

I 108 *Prá mostrar prá eles que eu não sou mais, nem menos. Eu estou junto com eles.*

E 109 Hum hum!

I 109 *E de que a gente só atinge uma solução quando a gente esgota todas as possibilidades de pensamento, consulta as pessoas de apoio à área, e aí sim, tomamos uma decisão conjunta. Muitas vezes eu consulto o presidente da empresa ou o diretor com o funcionário do meu lado. Prá ele entender que o presidente e o diretor são pessoas normais e que tem os mesmos pensamentos que a gente e que tem dúvida também. Então, o que eu faço é... eu sou um pouco subjetiva com hierarquia*

E 110 Fale mais sobre isso?

I 110 *Falo, já falo já, é, é... mas só prá... concluindo, eu acho que... que é muito interessante a gente estar junto a cada situação que se apresenta, cê tá sempre do lado das pessoas até o dia... pegar junto até o dia em que você não precisa mais estar. Eles vão sozinhos.*

E 111 Hum hum!

I 111 *E aí, quando eles criam, quando eles estão com alguns problemas, eles já conseguem imediatamente é ... já buscar os mesmos caminhos que buscou quando cê tava do lado, significa que eles aprenderam.*

E 112 Hum hum!

I 112 *Não significa que eles já estão prontos. Nunca você tem resposta pronta prá tudo. Cê tem que saber que caminhos seguir.*

E 113 - Hum hum!

I 113 *Cada problema que a gente tem é um labirinto que não tem o mesmo caminho que o anterior. O que a gente tem que saber é ter agilidade (menciona isto est ando os dedos) de ôpa!!! Por aqui eu vou! Mas por aqui eu vou, aqui que eu consulto, mas o que o cliente vai achar? Se eu fosse o cliente? Será que essa é a melhor solução? Como eu... se eu for o cliente como eu tô vendo isso que aconteceu com essa empresa? Entendeu? E daí, alguns funcionários que trabalham diretamente comigo falam: Pô! Se a Cássia tivesse aqui comigo seria assim. Mas logo eles vão ver que é figurativa a minha imagem. E que eu não preciso mais estar junto e que eles aprenderam. E não se trata de uma coisa para a nossa empresa, mas prá qualquer al outra empresa. Quando você tem um problema esgotar as possibilidades de ter clareza e enxergar o problema. No, no ... em algumas situações esperar a hora certa de agir. Noutras ser impetuoso. Nisso eu ainda não achei a receita.*

E 114 (Risos).

I 114 *Tô... Te dei o exemplo ainda há pouco de que tem certos problemas que cê tem que ser impetuosa e tem que resolver na hora.*

E 115 *Mesmo sabendo que estaria correndo risco? Nessa atitude intempestiva?*

I115 *É. Corro risco, mas não adianta, é mais forte que eu. Vem de dentro. Então agora eu vou te dar só um exemplo que aconteceu sexta-feira com esses dois supervisores.*

E 117 Hã!

I 117 *Ok? Aí... aí ...*

E 118 *Os dois lá de Minas?*

I 118 *É. O que aconteceu. Quinta-feira, eu no meio lá de marcar passagem pra Petrópolis, reunião com a diretoria e tudo, me liga o celular, o telefone, reunião, celular... me liga um celular e eu no outro aparelho. Moraes da tesouraria. "Cássia onde cê tá, aconteceu uma "cagada" e eu preciso falar com você". Aí, eu falei: Ok!*

Onde cê tá? Tal, tal. Me dá dez minutos tô aqui terminando uma reunião, estou descendo. Tá. Tô te esperando aqui em baixo. Ok! Aí terminou a minha reunião, marquei passagem, tudo ok. Desci e encontrei com ele. O que aconteceu?

No dia vinte e sete de fevereiro nós fomos até a agência Del Rey. Ah! Nós não. A “Surbank”, a empresa concorrente... foi na agência Del Rey do Banco YYY, coletou um malote de dez mil reais.

Coletou e levou para a nossa empresa, pois a nossa empresa que abre a tesouraria e processa. Ok? Nisso esse malote entrou na empresa e subiu para ser aberto. No que ele subiu, tem todo um sistema amarrando as coisas: lacre, etc, código de barra. Esse malote erroneamente foi parar na mesa em que estava se abrindo e processando os malotes do Banco ZZZ. Veja, e o malote era do YYY. Quando o malote caiu na mesa, a menina que abre o malote... ela não vê a guia, por quê? É até um procedimento da empresa, quem abre o malote e conta não sabe o quanto tem. Só a guia vai direto prá ponta da mesa prá dizer: Bateu! (refere-se ao valor a ser conferido com a abertura do malote).

E 119 Ahã!

I 119 Certo? No que essa menina pegou o malote e passou o código de barra no lacre acusou assim, no visor: malote do Banco YYY, não é do ZZZ. Como ela estava no meio das aberturas do ZZZ, ela parou apertou uma campainha e chamou o supervisor. Veio o Geraldo, o dito cujo que comeu barriga com o roubo da menina, e que se candidatou prá CIPA, e que toda vez que me olha, me olha com cara de desafio.

E 120 Ahã!

I 120 Eu sinto isso na cara dele eu falo: Esse cara ta me desafiando, eu pego este cara, mas eu adoro ser desafiada profissionalmente. Adoro. Ah! Mas que venha, venha eu quero todas as perguntas, venha que eu vou adorar. Venha! Por que eu vou adorar. Por que eu vou me desenvolver prá isso. O que eu não suporto é um desafio medíocre de funcionário sendo vil, que você não vai mandar embora por que o cara pensa “Eu tenho estabilidade”. Isso me mata. E, na verdade, eu ainda tô errada em sentir raiva dele, eu tenho que sentir raiva do chefe dele que responde

prá mim, que comeu barriga. Bom, eu tô errada em sentir_raiva dele, é um pobre coitado, tá? Aí eu vejo isso mas não consigo conter a minha raiva.

E 121 (Risos).

I 121 Aí o que aconteceu? A menina bate a mão na campainha. E chama o supervisor Geraldo. Ele chega e ela diz: Supervisor, eu tô aqui contando ZZZ e esse malote aqui tá dizendo que veio do YYY.

O que que é o mínimo que o supervisor tem que fazer? Separar o malote, correr atrás da guia prá ver se aquela guia veio do YYY mesmo. E dizer: Ôpa! Tá errado. Não. Ele passou o crachá dele e falou: “libera”! Processe como ZZZ. Aí então, não, escute, não calma, não se choque com isso que ainda é pouco, vem mais. Aí processou isso no dia vinte e sete de fevereiro. Enquanto isso, o YYY: Ei! Tá faltando dez mil! Ei! Tá faltando dez mil! Nossa empresa ligou pro YYY agência, e falou: Olha aí! Você disse que mandou dez mil no dia vinte e sete, isso já era dez de março. Vinte e sete de fevereiro, dez de março: Tá faltando dez mil! Desde o dia vinte e sete de fevereiro. A agência da Del Rey pega, manda um fax prá tesouraria do YYY e fala: Não, não a “Surbank” veio aqui e coletou dez mil. Aí ligam prá “Surbank”: Ei “Surbank” tem um malote aí de dez mil? A “Surbank” manda o fax dizendo e mostrando a guia de que entregou os dez mil na nossa empresa. Aí a gente foi descobrir isso tudo que eu te contei que aconteceu. Fomos rastreando pelo sistema e chegamos nisso.

E 122 Um trabalho enorme e desnecessário.

I 122 Quando tem gente ruim.

E 123 Ahã! Ahã!

I 123 Entendeu? Pois é, isso sim me mata. Eu acho que a nossa energia tinha que estar estreitando relação com o cliente. Para estar melhorando os nossos processos internos. Jamais para isso. Ou seja, quando tem gente ruim é isso que dá. Entendeu? Mais do que isso... é imensurável o preço disso. Agora, eu vou te mensurar o preço que a gente teve que pagar. Tivemos que pagar uma multa de dez

por cento do valor mensal do contrato, treze mil reais a multa por que a gente fatura cento e trinta mil reais com eles. Quem paga? Nós pagamos. Fora à advertência que nós tomamos. Então, isso prá mim... isso é inadmissível. Aí sim, essas horas eu sou impetuosa, não tem que ser de outra forma. Por que isso é berrante. O que que aconteceu? Eu chamei o Moraes, o responsável pela tesouraria, chefe do Geraldo, o pastoso, depois que ele me colocou isso. O Germano que é o nosso diretor “comeu o rabo dele”. Comeu. Aí ele veio me contar dizendo: Oi! Aconteceu isso, o que nós vamos fazer, o Gilberto “comeu o meu rabo”.

E 124 O Geraldo é o supervisor dele e quem determinou que a menina continuasse processando o malote do banco YYY na mesa do banco ZZZ, aquele cara que já tinha comido barriga com a estória do roubo de cinqüenta mil reais e que você havia pedido ao Moraes para despedi-lo?

I 124 *Sim, o supervisor dele, um bosta, que comeu barriga, aquele que a cinco meses, seis meses, eu digo prá o Moraes trocar e ele não trocou. Até dar tempo de o cara se candidatar para a CIPA, e agora o cara tem estabilidade. Entendeu?*

E 125 E aí?

I 125 *Gilberto teve um troço. Aí o Moraes veio falar comigo, eu sou a gerente dele, e ele veio falar isso comigo. Ele me disse, Cássia, o Germano me comeu!!! Eu falei assim: Certíssimo o Gilberto, eu adoro discordar do Gilberto e ir lá brigar com ele. Adoro. Mas prá isso ele tem toda a razão. E eu vou te dizer sincera ... Aí eu disse pra ele: Há quanto tempo você está para trocar essas pessoas e você não trocou? Novembro era o nosso prazo, você não trocou. Agora deu prá você. Sabe quem vai trocar os teus supervisores. Eu, junto com o Gilberto. E você vai ter que engolir as pessoas que nós vamos colocar prá responder prá você. Por que foi o teu prazo. Deu! Deu! Você, eu te pedi um prazo e você deu um prazo e você tá enrolando, era prá você estar em clientes, era prá você tá melhorando nossos processos. Não, você fica tapando buraco do bando de incompetentes que trabalham prá você. Eu começo a achar que o Moraes, prá ele convém ter pessoas incompetentes trabalhando prá ele. Não sei, eu to desconfiada disso.*

E 126 E com relação a esse episódio, nada mais vai ser feito além da comida que ele levou?

I 126 *Não ele tem... ele tem coisas boas, só que é a questão ... aí sim é a hora certa de agir. Aí, chegamos a um bom exemplo. Essa é uma pergunta inteligente. Por quê? Em relação ao Moraes se trata de não ser intempestuosa e esperar a hora certa de agir.*

E 127 Hum hum!

I 127 *Porque ele é muito útil pra empresa ainda. Com ele sim, eu tenho que esperar a hora certa. Entendeu?*

E 128 Ah!

I 128 *É... tenho que fazer alguma coisa. Mas não é hora agora, tenho que esperar a hora certa. Para o teu esforço ser menor e para fazer valer mais. Cê entende o que eu digo?*

E 129 Eu entendo de duas maneiras: ou ele pode ser resgatado ou ele pode receber um chega pra lá num momento mais propício?

I129 *Exatamente, os dois.*

E 130 A tá!

I 130 *Ou dele ser resgatado ou dele ... não é agora a hora. A vontade que dá é de estourar a cabeça dele. É a vontade, mas não é a hora certa de fazer isso.*

E 131 Aí o ímpeto deu lugar à razão. A oportunidade.

I 131 *É, eu não sei o nome disso. Eh... é uma coisa que eu tenho visitado em meus pensamentos. De que com algumas situações é melhor esperar a hora certa. Por que teu esforço é menor.*

E 132 Significa, a oportunidade adequada. Saber identificar uma possibilidade é uma característica empreendedora...

I 132 *É a mesma coisa o seguinte, Se você tirar o doce antes do ponto maior vai ser o teu esforço prá fazer as bolinhas de brigadeiro. Se você esperar o ponto você faz com mais facilidade.*

E 133 Saber identificar a oportunidade, a hora certa.

I 133 *A hora certa. É difícil, não é fácil. Ainda mais considerando o gênio impetuoso que eu tenho. Mais aí essa situação deu pano prá manga. Porque aí a impetuosidade falou depois alto. Tipo continua a historia.*

E 134 Voltou a impetuosidade. (Risos).

I 134 *Voltou, voltou, não durou muito. Foi só um espasmo. (Risos). Aí o que aconteceu. Aí eu peguei o Moraes, peguei ele pelo braço, foi pelo braço, levei ele na minha sala, e falei: Vamos dar justa causa prá esse cara agora!!! (eleva a voz). Vamos ligar prá Regina. Aí nós ligamos pra doutora Regina que é advogada, expliquei a situação. Aí ela disse o seguinte: Aquela vez que ele errou que deixou a menina roubar, tem alguma advertência formal? Alguma coisa formal? Por que aí neste caso cabe a suspensão. Não, daquela vez não foi feito nada formal. Ou seja, é como se esse custo de treze mil que ele deu pra empresa agora, fosse o primeiro erro dele. Por quê? Porque não se tem o hábito de se punir os funcionários adequadamente. De se criar um ambiente dizendo o seguinte: prá tudo que vocês precisarem nós estamos aqui prá apoiar, mas quando vocês errarem nós estamos juntos prá resolver. Mas se for erro de incompetência de gente que leva a rotina com a barriga, nós somos implacáveis. Não é o perfil de pessoas que nós queremos.*

E 135 Ahã!

I 135 *Isso sim é construir equipe. Dar tudo que precisa. A pessoa tem uma idéia, estar junto, dar sustentação. Quando erra levanta, pega no braço e levante e diga*

nunca mais faça isso por causa disso, disso, disso. Mas rescindiu no erro teve algum... criar um ambiente em que é inadmissível ter pessoas que não tem o perfil ... naturalmente elas espirram. Vai ser um desenvolvimento que vai tendo e você vai tendo que ter uma firmeza, principalmente na prestação de serviço, tão forte que, automaticamente, as pessoas não se adequam elas espirram fora. Uma têm medo, umas têm medo, outras são dissimuladas. E falam: Opa! Deixa eu fingir isso que ela tá chegando. Mas tranquilo... não dura muito. Porque o processo vai ficando tão, tão cadenciado, que naturalmente elas são espirradas prá fora. Entende o que eu digo? Então tem que dar todo o treinamento, toda orientação, errou esteja junto prá dizer você fez cagada, vamos juntos sair dessa. Mas você fez cagada. E prá pessoa ir entendendo. E no caso do Moraes que responde diretamente pra mim. Eu disse: cê fez a merda. Ele falou assim: Você vai me ajudar a limpar? Eu falei: você não tá sozinho nessa eu vou te ajudar a limpar e você vai ver como se limpa. E aí fomos prá advogada. A advogada disse_vocês vão fazer uma advertência formal prá ele. E nessa advertência vocês vão mencionar este caso e aquele outro do roubo de cinquenta mil reais já prá deixar registrado, mas infelizmente não se aplica justa causa. Nós consultamos advogados, consultamos as decisões do tribunal, por ele ser um cipeiro e ter estabilidade não se aplicava justa causa, o próximo erro sim. Se aplica por que ele tem um precedente. Mas no caso em questão não, era a primeira vez registrada. Ele poderia ter a reintegração e voltar como herói prá empresa então, tem que saber a hora certa de agir. Entendeu? É consultar as áreas formais adequadas e tomar providencias cabíveis.

Ao passar de pouco mais de uma hora de depoimentos, por sugestão da entrevistada, decidiu-se por encerrar a entrevista.

Entrevista no. 02 – Data: 03/ 04/ 2004, domingo.

Horário: 12:00

Local: residência da entrevistada

Na véspera da segunda entrevista, pensou-se em desenvolver uma sessão de informes semi dirigida. Entretanto, ao se chegar à residência da informante, local previamente acordado para a realização das entrevistas, atentos ao discurso

apresentado pela informante, identificou-se como mais importante trabalhar de maneira menos diretiva, com conteúdos trazidos espontaneamente pela informante, sem perguntas pré-estabelecidas. O que era para ser uma entrevista semi dirigida passou a ser um relato livre.

E 01 Fale o que primeiro lhe ocorrer...

I 01 *Sei que minhas filiais aqui do sul estão exigindo minha presença mais direta, mas ainda quero ficar em Minas gerais.*

E 02 Mesmo sabendo das possíveis lacunas aqui em Santa Catarina e Rio você ainda insiste em ficar em Belo horizonte. Fale mais sobre isto.

I 02 *Sim, só um minutinho, hoje é dia?*

E 03 Hoje é dia 4.

I 03 *Então vamos fazer o registro: Hoje é 04 de abril então, nós estamos dando continuidade só para não dar uma quebra.*

E 04 Eu já fiz este registro, já fiz a introdução, já está gravado o registro da entrevista!

I 04 *Ah! Você já fez essa introdução?*

E 05 Já.

I 05 *Você já veio mal intencionado.* (menciona isto em tom de brincadeira e rindo bastante, como que se deparando com sua excessiva iniciativa).

E 06 (Risos). Só um pouquinho. “Estão vendo como ela é? Estão vendo como ela é?” (palavras enfatizadas pelo entrevistador como uma maneira de mostrar aos possíveis leitores deste trabalho um pouco mais das características da informante).

I 06 *Porque mesmo sabendo do preço que eu pago por ficar longe daqui, no momento eu prefiro ficar em Minas, porque o desafio lá é maior, é mais difícil resolver o quebra –cabeça, e isso me atrai.*

E 07 Fale mais sobre desafios! Desafios te atraem?

I 07 *Desafios me atraem demais, assim... mas isso vem desde que eu era criança.*

E 08 - Fale mais sobre isso ...

I 08 O que acontece? Na época meu pai... que revista que era... eu acho que era a Veja, a Exame... bem antigamente... isso era na década de setenta ... final da década de setenta. Então, a revista Veja, na última página dela, ela vinha com coisas ... com charadas.

E 09 Hum!

I 09 *Então, eu gostava mais de pegar e resolver aquelas charadas do que... ficar colorindo coisas. Que tipo de charadas? Por exemplo, ele punha uma sequência numérica. 1, 12, é... 12, é... 27, 45. Qual o próximo número?*

E 10 Hã!

I 10 *E aí você tinha que perceber que relação que tem isso aqui... entendeu?*

E 11 Isso desde criança?

I 11 *É, e eu queria entender e meu pai de alguma forma me inspirava para isso. Porque, veja... meu pai tem uma coisa, agora ele está mais velho, eh... eh... não meu pai não é o mesmo. Hoje ele está mais velho. Hoje ele não é... mais assim, minha mãe sempre fala: Você, parece que você é igual a teu pai, você não consegue ... dá seis horas da tarde e ir embora e descansar. Parece que tem que fazer até morrer, até sangrar.*

E 12 Hum!

I 12 *Porque senão não fica satisfeito.*

E 14 Aham!

I 14 *Eu sou assim mesmo. Eu não consigo ... Ah! Então, tá! Amanhã tem mais. Não. É aquilo, vamos até o fim, até esgotar tudo, né? É tudo ou nada, entendeu? É uma ... uma coisa que não sei explicar.*

E 15 E você então associa essa tua tendência em buscar, ser movida a desafios, descobrir, pela influência do teu pai?

I 15 *É a imagem do meu pai.*

E 16 Fale mais sobre o seu pai...

I 16 *Não, mais é engraçado é a imagem do meu pai ... mas, por exemplo, olha que engraçado, né? O meu pai hoje tem ... ele nasceu em trinta e cinco, então, ele tem sessenta e nove anos, né? Ele tem sessenta e nove anos. E hoje ele é uma pessoa que tem uma situação financeira difícil, porque ... com todo esse excesso de trabalho dele, ele nunca se apegou a coisas materiais.*

Então, ele perdeu tudo várias vezes, ele hoje batalha por uma aposentadoria que ele não tem, ele tem uma ação contra o INSS (Instituto Nacional de Seguridade_Social), o meu pai ele não tem recurso nenhum. Ele vive do trabalho dele, que é montar a fábrica. Então, ele teve toda essa luta, mas ele sempre foi apegado ao trabalho e nunca se preocupava com recurso, com o dinheiro que vinha do trabalho, para tentar nos dar uma vida, uma situação estável... não nunca. Sempre a gente passou dificuldade, depois que ele perdeu a fábrica em setenta e sete, né? Eles perderam tudo, eles tinham uma situação financeira muito confortável e depois disso sempre foi... toda recordação que eu tenho foi de muita luta, tudo muito difícil e duro. De tudo. Então, parece que ... que eu faço assim, mas eu tenho isso do meu pai, mas eu não vou ser como ele foi na parte financeira. Então, eu sou mais segura... eu tô

pensando em comprar um lustre. Mas, ok! Um lustre! Mas se um dia... esse dinheiro pode me fazer falta prá comprar um terreno. E que vai me gerar mais retorno.

E 17 Hã!

I 17 *Será que eu devo fazer isso?*

E 18 Hã!

I 18 *Entendeu? Assim, eu sou mais comedida. Hoje em dia eu poderia ter uma situação eh... eh... de muito mais ostentação do que eu tenho, porque? Mas, eu não ligo para essas coisas. E o meu pai nunca ostentou, meu pai sempre se preocupou em comer do bom e do melhor. Mas ele nunca se preocupou em ter uma reserva. Tanto é que ele não conseguiu uma casa melhor, ele perdeu uma casa, na época, de quinhentos mil. Ele perdeu uma casa em Goiânia que a gente tinha porque entregou para o meu tio receber de um cara. O cara ficou com a casa, assinou a escritura e não pagou até hoje*

E 19 Quer dizer os maus negócios do seu pai, serviram para você...

I 19 *Prá eu dizer, ok!*

E 20 Aham!

I 20 *É... é porque ele tem disso é... é... mas não é uma coisa que eu faça consciente, ok! É inconsciente isso, eu não consigo raciocinar, Ah... não, ok! Então, se o meu pai foi assim, assim eu não vou ser, entende? Eu não tenho isto conscientemente.*

E 21 É uma parte integrante tua?

I 21 *É minha... é minha... integrante. Entende*

E 22 Aham! Aham!

I 22 *É isso, né? Agora, por exemplo, ao mesmo tempo, apesar de toda dificuldade, meu pai e minha mãe foram muito unidos. Então, eu também valorizo muito a... a... questão de ser dona de casa. Que é uma coisa que eu acho que ... que tem muito valor, da mulher cuidar bem da casa, de estar com os filhos. Por que a minha mãe foi isso. E meu pai sempre valorizou muito ela, todas as decisões que ele tomava ele sempre consultou ela, e a gente sempre assistiu a isso. Então, ao mesmo tempo que... que... que essa questão dele sair pra lutar, viajar, voltar depois só no final da semana ou nem voltar. Lutando por um recurso prá gente.*

E 23 Mas de certa forma você está repetindo isso.

I 23 *É, mas ao mesmo tempo eu sou do sexo feminino, e eu acho muito importante ... isso pra mim é conceitual, uma mulher cuidar da casa, uma mulher cuidar do marido.*

Então, eu tenho muito isso dentro de mim também, quer dizer não tem jeito, eu não tenho uma esposa, eu tenho um marido. Então eu saio, tô fora, mas quando eu volto, eu tento nesse mínimo espaço de tempo em que eu estou aqui, ver se a roupa do meu marido está bem ... se o meu marido está bem vestido, se ele está, bem apresentado, eh... que ele tem que ir bem bonito “pr’uma” reunião, eu olho. Sabe essas coisas de mãe mesmo?

E 24 Mas é prá cobrir algum culpa ou...?

I 24 *Não, tá em mim. É da mesma forma que é inconsciente esse negócio do meu pai, tá dentro de mim isso. Tá dentro de mim*

E 25 Aham! Aham!

I 25 *Entendeu? É isso.*

E 26 Você falou assim, que teve momentos, faixas de dureza, né? Fale-me mais sobre a tua infância, essa coisa que de ter tido restrições econômicas em função da perda dos negócios do seu pai. Fale mais sobre os negócios, a infância.

I 26 *Mas é engraçado, uma hora vou te mostrar meu diário. Eu tenho um diário, tem anotações desde os quinze anos. E que nesse diário eu sempre fico falando isso que... puxa vida que eu queria que as coisas fossem melhores lá em casa, que eu queria que o papai tivesse um emprego melhor. Eu sempre falo isso, eh... mas isso eu vou te falar uma coisa eh... só que eu tive uma infância muito feliz. Acho que desde que eu nasci que eu sou feliz, eu não lembro de um dia de... de... nossa senhora!!! Eu brincava muito, muito, batia nos outros... E eu brincava muito assim...*

E 27 (Risos). Batia nos outros?

I 27 *Batia. Eu sentava a mão em todo mundo. Tinha uma menina, por exemplo, eu lembro, acho que é uma das imagens mais remotas que eu tenho da minha infância, eu lembro d'eu acordando no berço. Eu lembro d'eu dormindo depois do almoço ... eu acordava, subia no berço, chorava, e aí a babá ia lá me buscar, que era a Gertrudes, me pegava no colo e eu falava: Cadê a minha mãe? Minha mãe saía toda tarde. Então, ou seja, eu dormia, minha mãe tomava banho, saía. E eu acordava: Ela não me levou! Aí eu lembro da empregada me dando banho e indo comigo de mãos dadas na esquina esperar a minha mãe chegar. Aí eu via a minha mãe de longe e ia correndo lá encontrar a minha mãe aí era uma alegria... e depois meu pai chegar... era também alegria. Então, essa é uma imagem muito remota que eu tenho. A outra, é que eu não lembro da cena, eu só lembro da consequência. Eu dei uma mordida... eu dei uma mordida na Ana. A Ana era a filha da dona "Babá" e ela tinha um cabelo grande, e ela tinha aquela trança, e o meu cabelo a minha mãe mantinha curtinho, então, tudo quanto era menina que tinha cabelo grande eu tinha raiva.*

E 28 Você queria ter também?

I 28 *Eu queria ter, e eu não sabia porque eu não tinha, mas eu não associava que era por que a minha mãe cortava o meu cabelo, entendeu? E o meu cabelo era muito ralinho, muito lisinho, ralinho, então, não tinha, não crescia, ficava só naquilo. Eu não lembro d'eu mordendo, não lembro do ato, eu não lembro de nada, eu só*

lembro depois de... de... das pessoas, da movimentação das pessoas dizendo: Nossa você mordeu a Ana, você quase arrancou um pedaço da mão dela! (menciona isto sorrindo).

E 29 (Risos).

I 29 E a Ana com uma marca dos meus dentinhos na mão dela, eu lembro disso, eu lembro da minha mãe dizendo isso: Filha isso não pode! Filha não pode fazer isso! E eu ouvindo assim, mas eu não lembro d'eu fazendo isso. Eu não tenho essa recordação.

E 30 Você acha que seria lícito eh... colocar que então, já nessa época você tinha um certo grau de competição, de competitividade, poderíamos admitir isso?

I 30 Deixa eu pensar... Não, eu não sei se isso é competição, mas assim, por que o que eu queria... eh... eu não queria, por exemplo, eh... eu... eu não queria ser mais do que a Ana. O que eu queria simplesmente era ter cabelo grande.

E 31 Hãan

I 31 Entendeu? Não era a Ana, era o cabelo. Porque isso tinha um modelo, tanto é que eu amarrava a toalha, e ficava o dia inteiro com a toalha no cabelo. (fala jogando a cabeça para os lados, como se fosse o movimento de longos cabelos através da toalha).

E 32 (Risos).

I 32 Ou fralda, tô dizendo assim, Oh!

E 33 Como se fosse um cabelo longo?

I 33 É, o negócio era o cabelo. Tanto é que depois de uma certa idade...

E 34 Sim, mas você manifestou algo como uma competição, como uma inveja, de uma certa forma...

I 34 *Vamos lá. Não sei, não sei, pode ser, não sei. Outra menina que eu sentei a mão também, essa eu lembro.*

E 35 (Risos).

I 35 *Ela era uma que chegou na rua, nova, e ela tinha duas marias-chiquinhas assim, a trança dela era desse tamanho.* [Menciona isto mostrando com as mãos o possível tamanho da trança].

E 36 Comprida?

I 36 *Comprida. Sentei a mão nela. (Risos). Então, não sei também.*

E 37 (Risos).

I 37 *E daí depois a minha mãe... existiam também os meninos. Eu batia muito em meninos. Eu batia mais em menino do que em menina.*

E 38 Porque... fale mais sobre isso.

I 38 Tá. Uma vez um ataque, eu não lembro desse ataque. (Risos). Só lembro dos primeiros da minha vida, foi no meu primo Pedrinho, filho do tio Wladimir, que tinha a minha idade. Eu dei com ele com um cabide. (Risos).

E 39 (Risos).

I 39 *Aí, eu usava bota ortopédica para endireitar por que eu pisava torto. E o que fazia... eu largava o pé, largava a bota que pesava e eu arrebatava as crianças. Os meninos também que eu batia.*

E 40 - Aham! Aham!

I 40 *Então, com o Pedrinho eu não lembro. Eu só lembro de um “bufuê”³⁸ que deu com o tio Wladimir lá em casa, a tia Dora, eh... uma discussão, mas, por quê ? Porque o tio Wladimir chegou transtornado lá em casa.*

E 41 Pedrinho. É o pai do Pedrinho? Tomou as dores do filho?

I 41 *O pai, o pai, o pai do Pedrinho. Dizendo que tomou as dores, que meu pai tinha que saber segurar eu, porque eu quase matei o menino. (Risos)*

E 42 (Risos).

I 42 *Aí ... eu lembro também da Margarida. A Margarida era mãe do Felipe e do Fábio. O Felipe era o mais velho, era assim, radical, menino de rua mesmo, esses eram meus heróis. Adorava.*

E 43 Hã!

I 43 *O Fábio era tonto, era mole. E eu batia no Fábio, mas eu batia tanto, e parece que eu batia muito... eu não lembro que tipo de sentimento que eu tinha. Eu tinha um prazer em bater.*

E 44 Por que os bobinhos você queria bater e os da rua... principalmente os meninos.

I 45 *Mas eu não sei, eu sentava a mão em todo mundo. Eu gostava demais de brincar com os moleques.*

E 45 Fale a primeira coisa que passa na tua cabeça.

³⁸ Bufuê palavra empregada para designar uma situação de escândalo ou arruaça e bagunça.

I 45 *Assim, por exemplo, eh... o Leandro. O Leandro é um cara que se fosse ... que se fosse passar a infância com ele eu ia adorar estar com ele porque ele era da pesada. (Leandro é o marido do entrevistada).*

E 46 Hã!

I 46 *Assim, aqueles fortes, aqueles... aqueles que fazem coisas perigosas e se dão bem aqueles que fazem coisas impossíveis e conseguem. Eu adorava esses. E eu queria estar junto com eles.*

E 47 Que idade tu tinhas, mais ou menos?

I 47 *Ah! Uns cinco seis anos.*

E 48 Aham!

I 48 *Então, esses... isso sim eu gos... Então, eu só gostava de brincar ou de boneca e de Suzi, de casinha não. Ou brincar de Suzi ou tá com esses meninos. Entendeu? Qualquer coisa impossível que fosse ser feito eu estava junto, assim. E aqueles que eram mais frágeis, aqueles meninos que vieram mais medrosos, eu batia. Então, outra recordação que eu tava dizendo que eu tenho, é d'eu fugindo da Margarida, que era mãe do Fábio e do Felipe, porque eu batia no Fábio, aliás não sei que tipo de agressão que eu tive com ele, não lembro. Acho que unhei, joguei pedra, alguma coisa assim, não lembro. (Risos). E ela ia lá em casa e me ameaçando. Então, eu ficava conversando com a minha mãe e na hora que a minha mãe saía ela olhava prá mim e falava vou te pegar. Então, eu ficava escondida tentando ficar sempre perto da minha mãe prá minha mãe ver que ela estava me ameaçando, mas eu não conseguia dizer prá minha mãe porque eu tinha uma culpa, eu sei que eu fiz coisa errada. E toda vez que eu fazia uma maldade eu já voltava e ficava perto da minha mãe. Não saía do lado da minha mãe. Porque eu sabia que a coisa ia ficar feia pro meu lado. Eu lembro, lembro disso.*

E 49 Aham!

I 49 Sabe. A minha mãe teve uma participação muito importante em... por exemplo, eu tenho uma irmã mais velha, ela é dois anos e meio mais velha do que eu. Então, ela não gostava que eu ficasse junto nas brincadeiras dela que eu estragava tudo. Então, o que que eu fazia? Eu ficava pedindo prá deixar brincar junto, ela não deixava, aí... o que que eu fazia? Eu estragava tudo que elas estavam fazendo e saía correndo. (Risos). Ai eu ia prá casa e falava: Mãe, eu lembro direitinho, batia aqui na minha mãe (menciona isto mostrando a estatura aproximada na época). Eu assim, chamando ela. A pia, ela lavando louça eu não via a pia. Eu: Mãe! A Catarina não quer brincar comigo. Ai ela falava: Mas você não precisa. Oh, faz o seguinte, monta a casinha da Suzi, vai lá você não precisa_de ninguém prá tá brincando. A brincadeira tá dentro de você filha. Vai lá brincar. Você, já, já, você vai ver, elas vão vir atrás de você.

E 50 Aham!

I 50 Dito e feito. Aí eu começava a brincar e eu me distraía, quando eu via, elas vinham atrás de mim, aí eu não queria mais brincar com elas. Eu lembro muito da minha mãe falando isso: Não, você não precisa. E isso na minha adolescência, como eu tinha um outro ritmo assim, das minhas colegas, por que eu tinha que ajudar em casa a minha mãe fazer massa. Então, eu não conseguia, às vezes, elas me rejeitavam, porque eu tava sempre... elas iam prá piscina todo dia fazendo alguma coisa.

E 51 Você tinha que ajudar a sua mãe fazendo massa por quê?

I 51 Porque, de treze a dezesseis anos, por aí, minha mãe fazia massa prá fora ... não... era mais tarde... foi quando eu fui pra Campinas, prá reforçar a renda de casa. Então, ela fazia caneloni, capeleti, ravióli, e eu que ajudava ela abrir massa. Eu que ajudava ela a abrir a massa, então, isso me tirava do programa com as meninas da minha escola, que era ir pro clube, prá piscina.

E 52 O que 'cê sentia?

I 52 Às vezes, eu sentia essa rejeição das meninas. Mas, é... ao mesmo tempo eu ... eu... disparava o que a minha mãe me falava lá na infância: Você não precisa delas. E eu ia sozinha. Então, prá qualquer lugar se alguém vem comigo bem, se não vem eu vou sozinha, mas eu vou. Entendeu? Aí o meu pai sempre conta, eu conversando com o meu pai, um depoimento dele, e... eu devia ter uns oito anos, sete anos, eu fazia assim, vou prá feirinha. Então, eu me arrumava toda, bem faceirinha, o braço doía porque a bolsinha assim, (mostra o braço dobrado como apoio para segurar a bolsa) e eu ia sozinha.

E 53 Aham!

I 53 *Eu ia pro jardim, sentava no jardim, ficava sentada sozinha, comendo um doce e depois voltava pra casa... eu era pequena. Ou meu pai ficava num bar e eu ia lá encontrar o meu pai, mas eu ia entendeu? Então, eu acho foi ... que eu consigo assim, associar toda vez que a gente... lembra aquela coisa de adolescente que você tem uma rejeição das amigas ou alguma coisa assim, eu associo com alguma coisa que a minha mãe plantou em mim lá no início dizendo: Não, não fica triste você não precisa disso. Você é por você. Então, isso a minha mãe é uma pessoa fundamental na minha vida.*

E 55 E você aplica isso ainda hoje?

I 55 Até hoje.

E 56 Aham!

I 56 *Até hoje. Até hoje. Mas, assim, eu voltando a questão por que eu batia nos outros.*

E 57 Hum...

I 57 *Mas eu bati então, as pessoas que eu lembro que eu bati: da Ana que eu mordi, não lembro da ação, mas lembro das conseqüências; da Vanda, das trancinhas; do Fábio; o filho da Carla, um japonês... a Carla era a mulher que ia fazer a unha*

da minha mãe, ia lá em casa fazer mão e pé da minha mãe, e ela levava o filhinho dela e eu sentava a mão no menino. Eu chamava o menino prá brincar e o menino morria de medo de cachorro. E eu soltava os cachorros em cima do menino e dava risada. O menino voltava branco e depois eu ficava satisfeita e aí eu ia brincar. Eu não sei por que eu fazia essas coisas.

E 58 Aham!

I 58 Outra coisa que eu lembro também, eu bati numa menininha, linda, ruiva que também tinha a minha idade, pouquinho mais nova do que eu, que morava perto de casa. Ela era pobrinha, mas linda a menina, eu adorava ela, mas eu batia nela, por que ela era boba. Eu batia em gente boba, eu não sei te explicar. E a minha mãe, ela se dava conta disso, então ela ficava... do jeito que eu fui crescendo, claro que ela percebia isso. Então, ela ficava de olho em mim pr'eu não bater nos outros. O Pedrinho, do Pedrinho eu não lembro d'eu batendo nele de cabide, mas eu lembro das conseqüências do tio Wladimir indo lá em casa. Só isso.

(um longo espaço sem qualquer fala).

E 59 Podes falar o que estás pensando?

I 59 Não estou pensando nada...

E 60 Pois é, no momento do nosso papo de hoje você estava dizendo que mesmo sabendo das lacunas de Santa Catarina e Rio, pelo desafio que é Minas, você continua lá. A pouco você colocou que os meninos da rua eram seus heróis, os que eram mais ousados, atrevidos, né? Consegues perceber que tu continuas então, é... com este tipo de comportamento da infância nos dias atuais? Na vida profissional inclusive.

(Esta pontuação se deve ao fato de a entrevistada classificar como “homens de merda” àqueles colaboradores que carecem de assertividade na resolução de problemas que possam comprometer a qualidade dos serviços prestados pela empresa que administra).

I 60 *Às vezes, eu acho o seguinte, às vezes eu acho o seguinte, eh... às vezes, eu acho que eu não mudei, eu sou exatamente a mesma.*

E 61 Aham!

I 61 *Eu... Ontem eu peguei uma foto minha, eh ... com... nove, dez anos, eu falei: Leandro, eu sou exatamente a mesma pessoa com a mesma visão das coisas, a mesma... parece que a minha vida nunca mudou, eu... simplesmente... mudaram os personagens, mas eu sigo a mesma.*

E 62 - Humhum!

I 62 *Tanto é que eu não me dou conta de que eu tenho trinta e sete anos, às vezes, eu nem sei que idade que eu tenho, entendeu? Eu sinto que a visão é a mesma. É isso.*

E 63 Em que momento da tua vida você percebeu, você localizaria em que situações da tua vida, através de que elementos esse teu perfil de gostar de desafios, de enfrentar as coisas, enfim, desde a tua infância até ... o que ... a que você associaria?

I 63 *Assim, oh! Sempre que eu me deparo com um problema, e eu consigo ter a visão dele, do meu pai, esclarecimento, e ... e ... ter sucesso na solução isso vai me dando mais coragem prá não ter medo de nada.*

E 64 Sim, mas o início disso? O cerne disso?

I 64 *Eu...*

E 65 No modelo do teu pai, da vida que ele levava, da tua mãe, DNA, aprendizagem, enfim...

I 65 *É... eu lembro também... vou ter que falar porque me veio isso. Quando eu era pequena também tinha um clube que a gente ia lá em Muzambinho que tinha uma*

piscina grande. Eu comecei a nadar muito cedo, então, meu pai ele ia andando na piscina, a piscina retangular, eu pulava aqui, [menciona isto mostrando o gesto na altura da boca] ele fazia eu atravessar a piscina assim, não assim (menciona isto gesticulando o comprimento da piscina).

E 66 No sentido maior?

I 66 Maior. E ele ia... e ele fazia eu ir aqui na beirada, e ele vinha caminhando aqui do meu lado e dizia: cê vai conseguir, cê vai conseguir. E eu achava que era impossível. E ele dizia: Mais um pouquinho ce vai conseguir. E ele fazia isso todo o final de semana, todo final de semana. E eu falava: Não pai, deixa eu vir aqui onde é raso, onde da pé e se eu cansar, e você vem me acompanhando. E ele: Não! Você vai de assim, e quando você tiver chegando aqui é raso, se você tiver cansada você põe o pé no chão, mas você não vai por o pé no chão porque você vai conseguir, é outra coisa aqui no fundo bem no meio...

E 67 Que idade tu tinhas?

I 67 Devia ter uns sete anos, sete, seis, sete anos, eu comecei a nadar muito cedo. E também nesse clube tinha aula de natação e só que eu era expulsa por indisciplina.

E 68 (Risos).

I 68 Porque eu não queria nadar, toda turma era assim, eu atrapalhava tudo, eu fui expulsa duas vezes. E aqui também no fundo tinha um trampolim, dois trampolins baixos e um trampolim muito alto. E eu morria de medo desse trampolim alto. E o meu pai subia comigo, só de andar na madeira assim, que era mais estreita que essa mesa, tinha medo. E hoje eu vejo que não era tão grande, mas ele era tão alto, meu Deus! E o meu pai, o meu pai vinha atrás de mim e eu na frente, ele fazia eu pular, do trampolim alto que nada ia me acontecer, mas uma coisa que ele não conseguiu fazer eu pular de ponta lá de cima, eu pulava em pé. Então, ele falava: Não tem medo, eu sou teu pai, cê acha que eu quero que alguma coisa de mal aconteça para você? Então, ele sempre falava isso.

E 69 Então, você tá respondendo, parece que então foi determinante na tua formação enquanto pessoa, de criança até adulta, a figura de seu pai.

I 69 Sim. Depois, eu já tinha quatorze ou quinze anos, e aí eu falava inglês. E aí surgiu uma oportunidade pr'eu dar aula no FISK que tinha emonde eu morava, e tinha que ir a Belo Horizonte fazer um teste. E foi a primeira vez que eu fui, meu pai foi comigo, fazer o teste lá. E aí eu lembro dele no caminho falando que eu tinha que ficar calma, pr'eu fazer assim, pr'eu não ficar nervosa, que o nervosismo atrapalhava. Fiquei ate emocionada, só de lembrar. (menciona isto com lágrimas nos olhos).

E 70 Que ótimo!

I 70 E aí não deu porque eu não tinha idade.

E 71 Hum!

I 71 Aí eu não passei porque eu não tinha idade. (sua fala muito trêmula em função do choro e da emoção). Mas eu fui classificada. Me emocionei por lembrar disto. Ai que lindo! Pronto.

(silêncio)

E 72 Uma breve pausa para a emoção e pro choro, né? Muito bonito. Fale mais, continue.

I 72 Não tenho mais. Não tenho mais assim ... Ah! Tem o episódio do recital....do piano... (Risos). Eu devia ter uns oito, nove anos, eu comecei a fazer piano e aí... ia ter uma apresentação, e era a quatro mãos, era eu e o Lauro, que era um menino de Poços, que tem a minha idade. E aí, nós fomos à apresentação e eu tava nervosa, e o meu pai foi antes. Tava assim, (expressão com as mãos significando um grande número de pessoas), aquela platéia, e o meu pai, antes, foi sempre dizendo pr'eu não ficar nervosa. Eu lembro direitinho, eu tava com um blazer jeans de cauda longa e aí nós sentamos, puxamos o blazer no banquinho, ele aqui... ele

na minha esquerda, e eu aqui na direita e aí nós começamos a tocar... tãñãñãñãñã... e aí eu toco... até hoje eu sei tocar essa musiquinha, e de alguma forma eu me perdi, eu me perdi, e no que eu me perdi eu parei, fiquei parada e ele continuou sozinho. Só que a música ele tocava num tom e eu noutro, então, ficou só o tom dele, mais grave. Eu parei, aí depois que eu parei, as pessoas aplaudiram ele, daí eu virei pra ele e falei: Vamos começar de novo! Aí ele: Vamos! Aí eu comecei de novo, aí foi até o fim, daí as pessoas aplaudiram de pé, por que depois que as pessoas aplaudiram, ele levantou fez isso (gesto de agradecimento, curvando-se à frente) e eu continuei sentada olhando pra platéia. Aí ele sentou, eu falei: Vamos de novo? Aí nós fomos de novo, aí eu fui até o fim, aí todo mundo achou bonitinho aplaudiram de pé... foi isso.

E 73 Humhum! Foi uma... O que você acha dessa experiência da tua vida até os dias atuais, o começar de novo mesmo frente ao fracasso e o sucesso em seguida...

I 73 *É ... é ... Não existe fracasso assim, quando cê quer atingir o sucesso... por que aconteceu de não dar certo... mas eu vou continuar tentando.*

E 74 E conseguiu o sucesso.

I 74 *Então, isso não é fracasso. Entendeu? Eu penso isso. Acho que o fracasso, fracasso mesmo, é você não fazer nada. Mesmo que você quebre a cara, putz, me danei, mas isto é sucesso, por que você foi, entendeu?*

Fim

Entrevista no. 03 – Data: 10/ 04/ 2004

Horário: 10:20

Local: residência da entrevistada.

E 01 Fale mais de sua vida...

I 01 *Nós paramos onde? Falava de meus pais? Onde a minha mãe tem uma participação muito grande na minha vida? É... principalmente, por exemplo, quando a minha irmã não queria brincar comigo, a minha mãe falava: Você não depende dela, brinca você mesma.*

E 02 Aham!

I 02 *Eh... A minha mãe sempre esteve comigo numa parte... assim, presente em mim, numa coisa assim: Você é feliz por você mesma, e aí quando você tiver bem, aí sim, você vai estar bem no meio, mas não é o meio que faz você ficar bem. Eu tô trazendo isso numa palavra um pouco mais... mas em outras palavras era isso que ela..., que ela me passou. Por exemplo, com uns catorze, quinze anos, dezesseis, todo menino que eu gostava, namoradinho, essas coisas assim, eu sempre compartilhava com a minha mãe, sempre, toda a vida. Minha mãe foi uma pessoa que acompanhou todas as minhas coisas sentimentais. E ela sempre falava, sempre... a minha mãe sempre falou assim: Não, porque você tem as pernas mais lindas de Muzanbinho. Ela falava: Você tem as pernas mais bonitas de Muzambinho. É que um dia você vai encontrar a pessoa certa. Eh... bobo dele que não te viu, mas não fique triste por causa disso. Quem tem que ficar triste é ele que não descobriu você. Não é você!*

E 03 Ah!

I 03 *Minha mãe sempre... sempre ela... sempre esteve muito atuante nesse lado. Eh... por um exemplo, uma vez que eu tinha, o que ... dezenove vinte anos, eu fiquei triste por causa de namorado. Ela... eu lembro dela dizendo assim: “Mas, você tem que ser forte. Cê tem alguém saindo da sua vida é porque tem alguém melhor entrando. Vai alguém melhor entrar. Escreve o que eu tô te falando, ele vem comer na sua mão”. Ela sempre falou: Ele vem comer na sua mão. E vinha ... e voltava. E quando voltava ela dizia: “Viiiiiuu”! Só que eu já tava noutra. E outra coisa que ela dizia também é que não adianta, que... só o tempo mesmo, que às vezes, a gente pensa que não vai suportar, amanhecer, viver o dia e voltar a dormir, de tanto sofrimento e dor. Mas quando a gente menos esperar vai sair, vai resolver. Então,*

que não tinha jeito quando tinha uma decepção ela falava: “É só o tempo mesmo”. E o tempo... dá impressão que o tempo não passa, você tem impressão que você vai morrer, você sente frio na barriga, cê sente vontade de ir ao banheiro a toda hora, mas não adianta é só o tempo mesmo que vai curar e quando você menos, cê menos se der conta, cê tá curada e vai aparecer mais gente nova na sua vida. A minha mãe falou e eu sinto isto muito presente em mim.

E 04 Em relação a sua auto-estima... auto confiança ...

I 04 Sim, sim, assim, de sempre dizer... eh... qualquer coisa... assim, por exemplo, a mãe do meu marido, o Leandro. A minha sogra ela acirra a insegurança da filha dela mais nova, eu já disse isso prá ele. Eu lembro que... assim que eu ... que eu ... que eu conheci a minha sogra depois de um tempo, ela diz assim: Ah! Porque o Régis ... que era o genro dela, o marido da irmã mais nova do Leandro, dizia assim: Ah! Por que ele fica paquerando. Quer dizer, ela pega uma informação e do jeito que ela pega ela joga... passa prá frente e ela não assimila aquilo prá passar prá uma coisa ... entendeu? E mal ela vê que ela força mais a insegurança da minha ... da minha cunhada mais nova. Sabe? Ela reforça, quer dizer ... eu nunca ouvi da minha mãe, nunca, com nenhum dos genros dela uma coisa negativa, nunca. Por pior que seja, ela pode ter vontade de matar o meu marido, mas ela nunca vai fazer, ela vai dizer para si mesma: Ai que vontade de matar ele, mas ela nunca vai falar alguma coisa, externar, alguma coisa negativa. Um dia, por exemplo, ela tava ... eu morava numa outra casa, ela tava de visita em casa e eu tive uma discussão com meu marido, uma discussão e briga. Ela quase... ela quase deu em mim e nele, a ponto de: “Você cala a boca!” ... para mim, disse para mim. Eu não admito que você discuta na minha frente, eu não te dei essa educação”. Ela quase me bateu, ela deu a louca. O Leandro e eu ficamos assim, de boca aberta.

E 05 (Risos).

I 05 Assim, ficamos na hora (Faz o gesto de boca aberta): “Eu não admito briga”. Já a minha sogra não, ela potencializa isso, de alguma forma, a confusão, mas prá puxar os filhos. Você entende?

E 06 Humhum!

I 06 *Opa! Ofendeu meu filho. Vem cá com a mamãe. A minha mãe não, minha mãe não admite isso. Por exemplo, na minha infância toda vez que eu batia em alguém, eu entrava correndo porque eu já tava em briga na rua, ela me pegava ia lá, conciliar.*

E 07 Ah! Então...

I 07 *E assim, ela nunca... a minha grande mágoa é que ela... a Margarida defendia o Fábio e o Felipe; a Ondina, o Gustavo... minha mãe nunca me defendeu dizendo "Não bate na minha filha". Minha mãe nunca fez isso. Porque a minha mãe, quando criança, ela era terrível, ela dava nos outros também. Ela era terrível, ela dava em todo mundo. Entendeu?*

E 08 Quando menina?

I 08 *Quando menina. Ela dava em todo mundo, ela batia... esse lado eu sou muito parecida com ela. Então, ela entende porque eu dava nos outros porque ela dava, mas ela nunca falou, nunca protegeu, nunca! Ela ia, pegava na minha mão, e dizia: Vamos lá, você vai lá pedir desculpa. E eu não! Vai lá pedir desculpa. Então, ela sempre... nunca me protegeu. Vai e pede desculpas. Conciliando, entendeu? Eh ... de chamar outra criança, e falar assim: Vem cá, vai lá comer bolo junto com a Cássia. Eu dizia: não quero mãe, é minha casa! Ela então dizia: vai comer bolo junto com você. E punha dentro de casa e eu... tinha que me agüentar, mas sempre... nunca me defendendo ou dizendo que iria bater nos outros prá me proteger.*

E 09 Quer dizer, ela te apoiava em momentos de importância em que você talvez estivesse sofrendo e tal, mas em compensação...

I 09 *Não, me reprimia quando eu batia nos outros. E fazia eu ir lá pedir desculpas, por que tinha que ser. "Não briga, é amiguinho", não podia bater e... e... essa parte*

também muito da... da adolescência, de apaixonada por meninos, essa parte assim, ela sempre foi a pessoa que mais me deu força, mais me... minha mãe sempre me fez sentir a mais linda eh... minha mãe sempre me fez sentir é... especial assim. Entende?

E 10 E por outro lado... o teu pai. Você está emocionada, teu olho está cheio de lágrimas.

(emoção e choro) - (pausa)

I 10 *Mas o meu pai mais lá na infância, mais lá no começo. Essa... essa... minha de catorze anos de mais... de mais de catorze anos, mais a minha mãe... por que a gente fica mais próxima da mãe, né?*

E 11 E por outro lado, tua adolescência foi um período em que o teu pai teve algumas restrições econômicas.

I 11 *Muitas dificuldades. Teve uma época que ele não lidava bem com isso. Algumas vezes, ele não, assim, oh, não bebia sempre, mas assim, algumas vezes que ele bebeu, sei lá, três, quatro, cinco... e marcou a gente... nós não gostávamos. Eh... porque a minha mãe tinha dificuldade também, então, a minha mãe ficava triste. Então, a gente de alguma forma, a gente ficava junto, unidas, entendeu? Achava que o meu pai não tinha por tanta dificuldade entregar os pontos. E ele passava por momentos de fraqueza mesmo, depois de uma certa... de uma certa fase, e a gente não entendia por que uma pessoa tão forte, uma pessoa com tanta determinação, uma formação tão boa, eh ... eh ... titubeava, entendeu? Então, ele tinha momentos assim, de... de... absoluta fraqueza.*

E 12 A tua visão, a percepção do teu pai, a imagem do teu pai como é que é, hoje?

I 12 *É assim, olha... isso é um mistério.*

E 13 Hum!

I 13 *Por que? É um mix de profundo orgulho com uma falta de paciência e intolerância por conta disso. É os dois. Eu não sei quando é um e quando é outro.*

E 14 Fala mais sobre isso.

I 14 *É... é difícil, assim. Eh... eh... Como? Não sei. Assim oh... quando eu... sinto um profundo orgulho porque... pelo que ele é, tanto é que qualquer uma das minhas irmãs, minha mãe, elas falam dele com um profundo orgulho mesmo, acho que todas nós em casa temos isso unânimes.*

E 15 Orgulho do seu pai?

I 15 *Dele, da formação, dos conceitos, da postura, meu pai nunca admitiu que se fale, meu pai nunca admitiu que se falasse... que cochichasse, meu pai nunca admitiu que se falasse nome feio. Meu pai sempre preservou muito o natal, a páscoa, essas coisas assim, muito, muito, muito disso é o meu pai. E... e... enfim, isso, a determinação, a honestidade, o trabalho, a perseverança, isso tudo é meu pai. Ocorre que na minha... na minha adolescência, pré-adolescência, adolescência foi uma fase de muita dificuldade financeira do meu pai que ele... ele... não sei, não sei ele tinha momentos de fraqueza ... tinha momentos de fraqueza que ... que... que marcou a gente, né? Marcou. Marcou a minha mãe, marcou as minhas irmãs. Então, por exemplo, meu marido acha que nós não temos paciência com meu pai, que a gente fica de marcação em cima do meu pai, eu as minhas irmãs. E que a gente vai muito pro lado da minha mãe.*

E 16 Mas ele deu a volta por cima...

I 16 *Deu. Deu. Mas eu... assim, prá ele é normal. Prá ele aconteceu, acontecia. De vez em quando ele tomava a cangibrina dele, tudo bem, brigava com a minha mãe. Só que nós não gostávamos disso. Entendeu? Porque a minha mãe sempre esteve do lado dele, a minha mãe sempre foi batalhadora. Então, essa parte de fraqueza do meu pai, a gente ... a gente não entendia porque. Eu dizia: Pai... tá, por que você tá assim? Que que o senhor quer? Que alguma das suas filhas esteja envolvida com*

droga? Qual o motivo da tristeza? Qual o motivo da revolta? Onde tá pegando? Entendeu? Onde tá pegando? E ele se recriminava também acho que depois de fazer isso. Puxa o que que eu fiz? Nada a ver. Eu to tão feliz, as minhas filhas encaminhadas. Entendeu? É... então... ele tem os motivos dele também que meu pai já fez terapia. Meu pai já fez a terapia dele. Ele tem as razões dele prá... prá esses momentos de fraqueza, às vezes ter sentimento de rejeição, porque ele foi o único filho rejeitado na casa dele. Então, ele tem a formação dele, as deficiências na formação dele que justificam isso. Entendeu? Ele tem. Nossa! É... meu pai teve sérios problemas de infância, com a minha vó, seríssimos problemas. E, às vezes, nossa, quando a gente sabe tudo que o meu pai passou, mais a gente se orgulha mais ainda, dele ter construído todo o contrário do que ele teve. “Não, eu vou dar prá minha casa o que eu não tive. Eu vou dá prá minhas filhas uma união, uma... um lar de respeito”. Ele não teve isso e sempre preser ... sempre quis isso. Então, esses momentos de fraqueza dele, provavelmente é alguma coisa de formação mesmo, e... e... é isso. O meu pai eu tenho um profundo orgulho. E... e... e também, eu frito o peixe e olho o gato. (Risos). Né?

(expressão significando confio mas não plenamente).

E 17 (Risos)

I 17 É... é assim, ó... do jeito dele, do que ele é, mas também eu sou muito vigilante com ele, pra ele não titubear

E 18 Hum!

I 18 Entendeu? Eu sou muito... e acho que de nós três, eu a mais... eu sou a que mais sou dura com ele. Sou mais a que... a... brava mesmo com ele. Principalmente...

E 19 Me explica isso, porquê você?

I 19 Porque eu não aceito uma pessoa que me deu tanta formação fraquejar nisso.

E 20 Hum!

I 20 Então, é como se eu ficasse com raiva dele, e dizer: Hei, olha o que você é!!! ... você tá fazendo isso presta atenção ... eu queria te filmar e 'cê assistisse prá ver como você tá ridículo. Então, eu sinto raiva, é... é... a mesma coisa assim, se você tivesse um professor que fosse o melhor e que de repente falasse: Olha! Eu to em crise, por que eu sou a pior pessoa do mundo. E você não admitir por que você enxergou o quanto ele contribuiu pra sua formação. Isso é inconcebível de existir esses dois sentimentos dentro de uma pessoa só que representou tanto prá você. Acho que a minha raiva é disso.

I 21 É ... com as pessoas? É... o que que eu faço? Engraçado. É... essa semana foi uma semana interessante. Aconteceu um fato. O que que eu faço? Eu não consigo ... as pessoas com quem eu trabalho, as pessoas que são diretamente ligadas a mim, é como se todos os meu poros estivessem abertos prá essa pessoa. Em que tese que eu tenho assuntos tipicamente de trabalho, mas assim, é como se existisse um outro estágio da minha superfície, aonde o meu_corpo que tá todo aberto prá entender como essa pessoa age, eh... qual a expectativa que ela tem, então, por exemplo...

E 22 O tempo todo isso? Tá ligadona assim? Tal?

I 22 É como se um lado meu tivesse pensando só de coisas de trabalho e outro tivesse... eu não sei te explicar como é que eu tenho isso.

E 23 Em nível de percepção assim? Ah!

I 23 De percepção, de como é... de como é o profissional. Então, quando eu lido com um profissional, por exemplo, eu tenho uma pessoa que trabalha comigo lá em São Paulo que ele é extremamente vaidoso. Ele é vaidoso... ele... só o jeito dele andar assim, denota um excesso de vaidade. Mas, eu enxergo tanta fragilidade que tudo aquilo é uma casca. E o que que eu faço? A fragilidade que eu ... quanto mais petulante ele é... mais eu enxergo fragilidade. Eu falo: Nossa! Então, eu preciso... e aí ele tem uma fraqueza, mas ao invés de enxergar a_fraqueza e reagir sobre ela,

mais casca ele faz. Mas ele já se deu conta que percebi a fra... onde ele “cagou” . Entendeu? Mas mais assim ele faz. Então, por exemplo, como eu vou abordar essa pessoa para que eu chame atenção sobre a fraqueza dele, mas não prá enterrar mais ele se não prá ele reagir e superar aquilo.

E 24 Hum!

I 24 Eu digo: Putz! Ele é vaidoso. Então, vai ser alisando a vaidade dele, que eu vou... não é ... exaltar o problema, mas eu foco assim: Putz! Mas você é bom nisso, você é bom nisso, mas aquilo você deixou escapar. Precisa arrumar aquilo, mas nisso você tá sendo muito bom heim! Entendeu o que eu tô dizendo? Então, é... na verdade, o que que eu faço? A percepção que eu tenho das pessoas, é só com a convivência, né? Com alguns colegas eu percebo onde atuar prá ele... prá poder contribuir prá ele superar a fraqueza dele. Por exemplo, é ... uma coisa que eu aprendi também, ninguém é pronto. Por mais gostoso que seja acertar, é gostoso se construir, é você se construindo junto com as pessoas, a partir de erros e acertos, de raivas, de vitórias. Isso sim é bom. Sabe? Ninguém pronto. Nada ... nada pasteurizado. Nada ascético. É bom na luta mesmo, no suor, na raiva, você se construindo e você tendo essas percepções. Deixa só pontuar no caso desse profissional. Por exemplo, é... essa semana, foi uma semana de muito desafio pra gente lá em São Paulo, principalmente um cliente nosso do Banco RRR, e tínhamos uma operação, uma mega operação. E foi muito boa a operação, do banco ligar e dizendo: Olha! Vocês arrasaram! Estão de parabéns!

E 25 E ...?

I 25 Foi muito bom...

E 26 Muito bom...

I 26 É... foi muito bom. E aí eu liguei prá ele prá cumprimentá-lo.

E 27 Ele estava envolvido no trabalho então?

I 27 *Totalmente envolvido, e o brilho totalmente foi dele.*

E 28 Aham!

I 28 *Aí, eu liguei pra ele e falei: Olha! Você é convencido, você é petulante, mas eu... então, eu detesto ter que dizer o que eu vou dizer por que isso só acirra esse teu jeito insuportável, mas você esta de parabéns com o teu trabalho. É ... o cliente ligou nos elogiando e a primeira pessoa que eu tenho que ligar é você. Porque isso é resultado do teu trabalho. Parabéns! Eu tô enchendo a boca prá te dizer: Parabéns! No entanto, não tome isso para piorar a sua petulância. Eu disse prá ele. (a fala sendo dita em tom de brincadeira)*

E 29 (risos).

I 29 (Risos). Ele ri, porque ele percebe que eu já enxerguei ele. Entendeu? Quando por exemplo, é... é por outro lado eu tô tendo problema com ele, é o caso do Moraes da tesouraria. Até hoje eu ando na minha cabeça com as avaliações psicológicas, e nós temos que fazer alguma coisa. Então, eu digo assim pra ele: Cara, você é tão inteligente prá tanta coisa, e é inconcebível você ser tão inteligente prá tanta coisa, e tão resistente e difícil de entender,(prá não_dizer burro), outras que são tão simples, e que você... se acatasse e se fizesse o que tem que ser feito que é trocar ou melhorar o nível das pessoas que estão com você, você estaria desfrutando, gozando da sua competência. Só que você é tudo isso, mas já em coisas operacionais... por conta de uma providencia que era pra ter tomada. Ou seja, o que que eu faço com isso? Eu exalto ele...

E 30 Humhum!

I 30 *Digo que era prá ele estar num outro nível, mas ele está num nível lá em baixo, porque ele tá cobrindo o buraco de quem deveria estar fazendo.*

E 31 Você faz com que ele saiba disso?

I 31 *Isso. Mas de uma forma exaltando ele. Porque era prá ele estar noutra nível, e olha onde você tá?*

E 32 Aham! Aham!

I 32 *Porque ele é um cara que se importa com isso. Entendeu? Entendeu? Então, já eu tenho um outro que é do transporte de valores e que esse eu digo assim prá ele: É... tá é uma bosta!*

E 33 (Risos).

I 33 *Ele fica tão puto. Ele fica tão puto, que ele vai e faz de raiva, mas faz.*

E 34 Hum!

I 34 *Porque esse assim, eu posso até elogiar, é brilhante. Eu posso até elogiar, mas assim, com elogio, ele... ele acomoda.*

E 35 Aham!

I 35 *Dá porrada ele reage.*

E 36 Você conseguiu identificar isso?

I 36 *Identifico com ele.*

E 37 Como é que pintou? Como é que brotou, isso em você, essa tua capacidade perceptiva de estar aqui e ao mesmo tempo estar vendo outras esferas, tal, tal, tal?

I 37 *Tá. Foi assim olha...*

E 38 De onde que vem isso?

I 38 *Eu acho que veio da auditoria. Por quê? O que que acontece? É... na prática veio da auditoria. Acho que é a recordação mais remota que eu tenho. Quando eu tava na auditoria. Todo ano eu ia prá... prá... fazer um trabalho. Então, digamos, imposto de renda da BEER CIA, era um cliente grande meu. BEER CIA. Então, todo ano eu ia e fazia aquilo. Só que no ano seguinte, eu não queria fazer as mesmas coisas que eu fiz no ano anterior. Porque eu acho que a nossa passagem como consultores e auditores, numa empresa, a gente tem que agregar valor, conhecimento. E... é... eu não preciso... não tinha que fazer sucesso em cima da ignorância dos outros. Entendeu?*

. Eu queria... eu acho que o nosso trabalho ia ter valor se eu pudesse ensinar as pessoas, que elas entendessem o papel delas e de que... a partir do momento que elas entendessem, o próximo ano em que eu voltasse, eu não ia me ater aquele trabalho porque ela já fez, aprendeu. Eu ia só revisar e mais, elas iriam se dar conta dos problemas e trazer na minha mão. Porque eu não ficava enterrada, assim, pra dizer: Olha! A gente sempre erra nas mesmas "bat-coisas". E... e deu. Não. Eu precisava estar num outro nível de descobertas.

E 39 Pois é, mas você já tinha isso com você, tinha que dar uma coisa a mais.

I 39 *É por que...*

E 40 - Da onde que vem isso?

I 40 *Eu... é uma pergunta difícil. Eu não sei. Eu não sei... de que a gente tem que ... que sempre Ter ... é uma coisa a mais, de ter mais valor, de tirar mais das pessoas, de poder ensinar prás pessoas, de poder aprender com as pessoas. Se não o trabalho fica sendo só uma rotina. Tem que ter... tem que ter brilho, tem que ter magia. E como que a gente consegue isso? Através do conhecimento. Através da discussão. Através... acho que é dessa forma. Agora, engraçado, tudo isso que eu... que eu... que eu tô passando não tá acontecendo com ninguém em relação ao meu trabalho.*

E 41- Como assim?

I 41 Por exemplo, eu passo isso prá pessoas. No entanto, os meus diretores são totalmente cegos a isso. E me ... e me sufocam, e não deixam eu ir onde eu quero. Entendeu?

E 42 Não. Não entendi.

I 42 Eu ... eu vou contar dois casos pontuais, mas aí eu não sei se tem a ver com história de vida , mas aí depois você busca associação.

E 43 Tá.

I 43 É ... eu odeio que me limitem. Eu odeio que mandem em mim.

E 44 (Risos).

I 44 Isso me mata. E eu não tenho maturidade prá lidar com isso. Eu não tenho. [não aceitação de hierarquia e limites para sua atuação.

45 Hum!

I 45 É... eu preciso descobrir. Eu preciso. Eu preciso me superar... me superar nisso. Isso é meu ponto de desafio. Eu preciso ter calma é ... porque isso me ... isso me incendeia por dentro, me dá raiva, me dá indignação e eu não gosto de trabalhar assim. Tem um colega que é uma pessoa muito simples, porém muito inteligente. Ele disse ontem assim: O meu pai era fiscal de minas, não sei o que. Ele contou essa história. “O meu pai é do norte de Minas, e toda vez que ele ia fazer fiscalização nessas minas do governo, sei lá, eu não lembro a atividade. Ele ia, principalmente, lá prá... lá prá Bahia e os peões falavam assim, falavam assim pra ele: Oh! Bahiano! E ele ficava com raiva. E no começo ele tava lá em cima fazendo um fiscalização e falavam: Oh! Bahiano! Ele pegava o capacete dele e jogava na pessoa. A pessoa desviava, quebrava o capacete. Tinha que pagar um capacete prá empresa, ele. E falavam de novo, ele jogava o capacete. De tanto pagar capacete, ele viu que ele não tinha que jogar o capacete. Ele tinha que aprender a ... lidar com isso e ter um forma mais eficiente de pôr a raiva dele prá fora. Porque não era

pagando capacete, que ele vai resolver o problema e jogando o capacete. Muito pelo contrário, ele tá sendo prejudicado.”

É ... é também isso. Poor exemplo, é... essa semana foi uma semana... vou ter que contar... no meu trabalho... de uma grande descoberta. E eu vi... era terça-feira, era umas oito da noite eu estava na porta da empresa esperando um táxi pra ir embora e eu vi os carros - fortes chegando. E vi assim, oh!, a luzinha do carro acesa o chefe de equipe anotando alguma coisa, o motorista entrando. E eu fiquei olhando e falei: Meu Deus! Que dura que é a vida desse pessoal! Que trabalho duro. O dia inteiro ouvindo motor dentro do carro, sobe desce de dinheiro, vai e pega as instruções.

E 46 Hum!

I 46 Meu Deus! Quanta coisa. E aí eu pensei: Eles chegam aqui na empresa. Entregam o dinheiro, batem o ponto, tomam banho e vão embora. E aí no dia seguinte voltam e tudo de novo. Trabalham doze horas por dia, todos os dias. De segunda a sexta, quando não sábado, quando não domingo. Meu Deus! Que vida! Nós precisamos fazer alguma coisa prá... prá... prá esse pessoal. A gente precisa fazer alguma coisa legítima prá que eles voltem ansiosos prá voltar prá empresa, que eles tenham orgulho, mas como fazer isso? Assim... de uma forma simples, legal. Aí, eu tive uma idéia. Tive varias idéias. A primeira, foi assim, hoje é dia cinco, eles tão voltando. Como seria gostoso chegar na empresa e ter uma coisa quentinha prá comer? Pizza, mas se eu for compra pizza, eu vou gastar uns cinco, seis mil reais, que são muitos funcionários. São quase quinhentos funcionários. Eu falei: Não!, mas não é pizza, já sei, pipoca, se tivesse um pipoqueiro aqui do lado do caixa forte, dava um saquinho de pipoca quentinho, salgadinho. Simples, baratinho, simpático. Um salgadinho antes de ir embora, tal. Só prá dizer: Hei! Obrigada pelo seu dia.

Boa idéia! Amanhã, eu vou falar como Agnaldo, que é o meu gerente do transporte de valores. Aí eu disse: Puxa vida, também vai ter a Páscoa. Ok! Nós vamos comprar umas trezentas caixas de bombons, umas duzentas e poucas caixas, eu vou montar cada saquinho, montar quatro saquinhos. E vou deixar nos quatro bancos pra quando eles entrarem no carro, estar lá o saquinho, sem bilhete nenhum ou parabéns pela Páscoa, uma feliz Páscoa prá vocês. Boa idéia. Segunda idéia,

pipoqueiro e Páscoa. Terceira idéia, lá na empresa em Minas, como o pátio é muito grande a gente colocou um microfone, até prá chamar “senhor chefe de equipe, tal, comparecer operações, rota tal, tal, tal.” É assim, cinco, cinco e meia, cinco e quarenta e cinco da manhã é o horário de mais movimento. Então, antes de chamar as pessoas, nós vamos pegar e dizer só uma frase, sabe? É de que eles tenham um bom dia, de que a gente sempre tem que buscar se superar, na vida, no trabalho. Uma frase simples: Parabéns pro fulano de tal e fulano que fazem aniversário hoje. Pessoal, um bom dia, força no trabalho, e vamo que vamo! Aí começa: Fulano, comparecer, não sei o que lá! Comparecer! Mas ter uma relação um pouco mais humana.

E 47 Humana...

I 47 Quente.

E 48 Humhum!

I 48 *Com a tropa, entendeu? Eu acho. Por que isso... isso, mas isso tem que ser legítimo, isso, eu acho uma idéia, mas tá distante, isso tem que tá dentro do meu gerente e dos meus operadores de rádio, tem que vir de dentro deles. O que que eu tenho que fazer, prá eles enxergarem o que eu estou vendo, assimilarem e transformarem em ação? Bom, aí no dia seguinte, cheguei cedo, fui falar com o Agnaldo. Aí, eu fui dizer pro Agnaldo: Agnaldo olha, eu estive pensando nisso. Ai eu falei do bombom, falei da pipoca, falei do rádio e falei dessa questão de... de... da gente, de a gente ter legitimidade no sentimento por quê? Porque assim, nós vamos ficando tão próximos da tropa que os “cipeiros” (componentes da CIPA) que tão lá, são quatro, são terríveis, que se dizem representantes, não vão ter espaço prá eles, são representantes de quem? Eu não os reconheço como _representantes de ninguém. Os funcionários que eles representam, eles vêm falar comigo. Eu é que tenho que estar dentro deles, junto com eles prá existir essa troca. Senão, qualquer reclamação eles vão práqueles quatro que se intitulam os representantes e acabam tomando espaço e criando um espaço prá eles porque tá vazio aquele espaço, porque nós deixamos de preencher. Então, ficava... entendeu?*

E 49 Humhum!

I 49 Muito bem. Aí o que que aconteceu? Chamei o Agnaldo, de manhãzinha., contei essa idéia prá ele: Olha! É... depende de você, eu... eu te dou todos os recursos que necessitar e eu tô aqui pra compartilhar com você no que precisar. Só que você precisa interiorizar isso dentro de você. Você precisa sentir isso, e precisa transpirar isso e pegar os seus operadores de rádio e compartilhar com eles. A gente precisa criar esse ambiente aqui. Isso foi quarta-feira. Quarta-feira feira ele foi pr'uma reunião com a diretoria. O Agnaldo, e no meio da reunião ele tava assim: Preciso achar um pipoqueiro, preciso achar um pipoqueiro! (Risos). O pessoal me contou depois e eu não sabia, ele achou um pipoqueiro lá no metrô da Barra Funda. (Gargalhada).

E 50 (Risos).

I 50 Terminou a reunião com diretoria e ele foi lá prá achar um pipoqueiro, mas o pipoqueiro não ia conseguir fazer a pipoca no volume certo. Tem que ser feito, marcar com antecedência, mas ele já entabulou com o pipoqueiro. No entanto, à noite, eu saí lá, de uma reunião da diretoria. Eu vim andando no pátio interno, eu vejo ele no meio da pista, dentro da empresa, no corredor onde os carros fortes passam, cada carro forte que chegava, foram setenta rotas. Ele parava na frente, fazia assim, (sinal com as mãos significando "pare"). O carro parava, ele mandava abrir a porta, abria. Ele estava com uma sacola, com um monte de chocolate e entregava prá cada integrante e falava: Obrigada pelo dia de hoje. Cada carro. Olha... aquilo, aquilo pra mim, eu ganhei a semana, porque ele entendeu!

E 51 Você tá com o olho cheio de lágrimas Cássia. (Com a vóz embargada diz)

I 51 Ele entendeu! Ele entendeu! Entendeu, assim, é isso que eu preciso, é brilhante quando você tem uma idéia, quando você tem uma... uma percepção e consegue falar pr'uma pessoa: Veja o que eu tô vendo! E quando essa pessoa enxerga e transforma em ação aquilo e você fica assistindo... Agora o que mais me emocionou. Três vigilantes foram na minha sala, eu não sabia. Três vigilantes foram na minha sala em horários alternados e disseram: É... a senhora tá por trás desse

chocolatinho prá gente. Ficamos super felizes com a atitude, com a ação. E foram na minha sala dizer se eu estava por trás disso. Eu disse: Absolutamente! Eu não sei o que ocês tão falando. A empresa gosta de vocês, a empresa quer agradecer vocês. (Apesar da negativa, o tom de voz e a fala demonstravam que o sujeito era responsável pelo feito). Sempre usando a empresa. É a empresa. (Risos).

E 52 Quer dizer, é... eles precisam de um reconhecimento, de valor simbólico mesmo, né?

I 52 *É o carinho, é dizer prá eles que... que nós precisamos deles. É isso que eu ia dizer, como nós sabemos como é dura vida de vocês, mas nós estamos aqui e obrigada por estar nos ajudando, obrigada por a gente tá junto no mesmo teto, é... vai descansar, vai com Deus! Vai prá sua família, amanhã você tá aqui de volta, entendeu? Isso é maravilhoso. Agora, então, isso é o lado bom, agora o lado ruim ... e que eu tenho que aprender a lidar.*

E 53 A limitação que os seus diretores impõe a você...

I 53 *Estão me colocando, especificamente um ou dois diretores, um começa com “G e termina ilberto”³⁹, e ele faz e diz o seguinte, ele fala que... que eu sou hiper-ativa, que eu não sei compor, e que eu odeio ser contrariada. Ele tá tirando o pior de mim. Ele não tá tendo a percepção que eu tenho com o Vinicius, com o Agnaldo.*

E 54 Mas quem te disse que isso é o pior? Talvez prá ele...

I 54 *Para ele, prá ele, porque ele poderia, ok! Eu sou assim, eu detesto ser contrariada. Ok! Mas, por exemplo, é... o meu marido é inteligente, quem vê pensa que sou eu, mas ele dá as cartas em muitas coisas, entendeu? Ele... ele é questão de saber levar. Então, ele não entendeu ainda, esse meu diretor, que eu ... eu... ele tem que saber levar porque ele vai tirar o melhor de mim, mas não vai por esse caminho que ele tá indo, entendeu?*

³⁹ Diretor do setor de transportes em território nacional

E 55 Ele te poda? Ele te...

I 55 *Eu vou te contar o que é... essa semana tivemos uma discussão horrível, horrível. Um quebra boca, um bate-boca, um quebra pau, gritaria, e ele grita comigo e eu não admito isso... e ele grita. A ponto de... de se desestabilizar, eu me desestabilizo e suspende a reunião e é assim, uma coisa horrorosa. É assim, oh! O primeiro andar todo para prá assistir a gritaria dele comigo.*

E 56 Ah! Outras pessoas presentes?

I 56 *Claro, porque é aberta a sala dele, ele dá um show, é assim, eu nunca vi nada igual, é uma agressividade, é uma gritaria e quando sai raiva de mim e eu começo a enfrentar ele. Eu começo a enfrentar e eu quero falar, e ele já pediu já que eu não levante o dedo prá ele e então, eu fico falando.*

E 57(Risos).

I 57 *E eu fico, e... é assim e o meu temperamento não dá prá esse tipo de trabalho, assim, não dá porque eu não faço isso com ninguém. Eu sou... posso ser dura no falar, pode ser tudo, mas não num... num... num... num vai pro outro lado. E isso, ele vai ... ele vai perdendo o dia, eu vou perder, a gente não vai junto tocar no que a gente precisa e eu preciso muito dele, ele precisa muito de mim. Então, acontece o seguinte, eu falei, eu acho que eu vou sugerir uma terapia entre ele e eu, eu vou sugerir a empresa fazer uma terapia de casal. Eu vou sugerir porque tá difícil, eu vou falar numa boa, até vou falar se puder ser você, eu vou dizer... vou chegar pro ... pro nosso diretor, um diretor em comum meu e dele e vou dizer: Olha! Encontro dificuldades em trabalhar com ele, a dificuldade por temperamento. Ou, vamos fazer uma terapia, eu sugiro... nós dois fazermos uma terapia. Porque não ... não vai, não tem condição, assim, eu... eu gosto dele, eu sei que ele gosta de mim, mas nós temos problemas de temperamento gravíssimo e isso tá... atrapalha o trabalho. Então, foi o seguinte, nós tivemos uma reunião, eu... ele e o futuro gerente de Minas, pr'uma reunião.*

E 58 Gerente operacional?

I 58 *É, o que vai me substituir, meu sucessor. Tivemos uma reunião os três. E, e... eu levei todos os temas, todos os temas que estão pendentes. O primeiro tema que eu fui falar é que os carros fortes novos, que chamam “Mundial 2”, da Mercedes, eles têm um sistema de ar condicionado muito difícil, então, os motoristas não sabem mexer. Então, que nós precisávamos dar um treinamento pros motoristas desse sistema de ar condicionado. De repente, se dispara um míssil em cima de mim, que já havia sido realizado um treinamento. Acontece que a empresa está mudando, a empresa diz que em todo treinamento operacional não será exigido a presença do motorista ou do vigilante. Vai quem quer, ou seja, não vai ter cartão ponto batido. Eles vão por livre e espontânea vontade. Então, eles vão por livre espontânea vontade, é... porque a empresa, não vai ter que pagar mais horas extras, ou seja, a empresa só vai dar o treinamento, quem quiser enriquecer a carreira se habilita senão, não se habilita. Então, eu vou te dizer o que eu penso disso. E aí, ele disse que em São Paulo já foi feito um treinamento que só compareceram dezenove motoristas.*

E 59 Num total de quantos?

I 59 *Num total de ... noventa. Só compareceram dezenove ... ele disse que eram uns incompetentes, que eles vão prá rua, que eu fico acobertando a incompetência deles, e que se eles fossem no treinamento eles não teriam essa dúvida. Aí começou a discussão. Aí eu disse: Em nenhum momento eu fiquei sabendo desse treinamento. Que treinamento? Tinham dezenove que foram. Quem são os dezenove? Quando foi isso? Aí falou que eu era mal informada. Aí começou um bate boca, que eu era mal informada e tal. E eu não sabia mesmo. Aí eu liguei pro Agnaldo, que é meu... meu coordenador. O Agnaldo não sabia também... aí ele, o Gilberto, te... teve... um ataque, que eu e o Agnaldo éramos mal informados e pá, pá, pá. Virou um escândalo!*

E 60 Faltou alguém que informasse?

I 60 *Perfeito. Mas assim, oh! ... mas assim, isso no meio de uma discussão. Aí eu disse que eu achava um absurdo... aí eu falei que eu achava uma absurdo a*

empresa não dar treinamento quando ela tem mão-de-obra, quando ela tem ... eu acho incrível ela não investir no pessoal dela. São pessoas que trabalhavam doze horas por dia. Que ânimo que ele acha que esse pessoal tem prá ir de livre espontânea vontade num treinamento? Que é preciso colocar algum chamariz prá isso. Entendeu? Eu sou totalmente contra, eu disse! Ele disse que ele tá “cagando e andando” pra minha opinião, que era assim e assim será. E ele determinou que vai ser assim, não vai se pagar uma hora extra. Aí, eu disse prá ele: A gestão é minha, se eu tiver que pagar hora extra eu pago, eu economizo noutra coisa. Não se preocupe que eu vou dar o resultado igual, mas não venha impor o que eu tenho que fazer.

Tem que treinar os teus motoristas, ele deveria dizer e eu responderia : vou achar uma forma! E vou buscar isso, mas para de impor, para de colocar limites na minha gestão. Ele disse não, que eu estava proibida e que assim vai ser. Eu concordando ou discordando assim vai ser que é ordem dele. E que a primeira_que eu fizesse, que ele visse que eu tava tentando burlar, ele me pegava. E aquilo me... me... me... incendeia. No fim ficamos num bate boca, que não levou a lugar nenhum. Ele ficou assim, eu fiquei assim, depois do bate boca, os dois (faz expressão de cansaço) cheguei a suspender a reunião, ele não tinha condição, ele saiu arrastado de tão assim ... desgastante que foi aquilo. Ele começou a gritar comigo: “Não enche os cojones.”⁴⁰ Chamou a menina do treinamento, pôs a menina do treinamento prá fazer acareação comigo. Ela disse que realmente foram dezenove, mas ele não deixava ela falar. Eu falava que como foi isso que eu não sabia ...

Eu vou resumir a história prá você. Depois eu fui lá, não queria nem saber. Em nenhum momento, nós da acareação ficamos sabendo. Eu fiquei sabendo por um outro colega que ouviu de um outro colaborador.

E 61 Você tinha que saber, não?

I 61 *Que que ela fez? A Joelma. Ela colocou lá no fundo, no pátio, os cartazes convocando pr’um curso no sábado, quem quisesse... quem quisesse ligava direto prá ela, prá se inscrever, foram dezenove. O curso era de direção ofensiva/defensiva. O que isso tem a ver com ar condicionado?*

⁴⁰ O referido diretor é de origem espanhola.

E 62 Ham!

I 62 *O motorista que chegou prá gente, prá dizer que estava com dúvida no ar condicionado, foi um dos que estavam no curso de direção ofensiva/defensiva. Então, ou seja, o que eu esperava do Gilberto? Eu esperava ... porque eu tenho que fazer crítica, mas eu tenho que dar sugestões: Cássia da uma olhadinha nos teus motoristas porque teve um curso, só foram dezenove e será que nesse curso ... nesse ... eles não tiveram oportunidade de aprender isso? Verifique isso prá mim, por favor.” Eu vou dizer: Claro! Na hora. Eu vou ver, mas não, ele atacou como se eu fosse... tivesse é... corroborando pelo fato de eles não terem ido e pedindo curso, sendo que eles batem carro. Teve um lá que bateu o carro catorze vezes. Eu fiquei... até fiquei sabendo porque o gerente de tropa ao invés de vir falando comigo, vai falar pra ele... e eu não tô sabendo que o motorista que bateu o carro. Então, quer dizer, ele teve... essa exposição dele me mata. Depois eu liguei prá ele e disse: “Olha! Prá tua informação o curso foi de direção defensiva/ofensiva, viu! Foi divulgado aqui no pátio e foi direto pra entrar em contato com a Joelma. Ela não me deu feed-back, portanto, eu não sabia de nada. Nem na gerência de operação sabiam de nada. E... a pessoa que compareceu ao curso foi a mesma pessoa que deu a sugestão de que precisamos de um treinamento. E prá mim Gilberto, o caminho é bem mais simples. Como são doze motoristas, nosso gerente de frota deveria ter ido até a rádio central, aqui no pátio e falar: Quem quer saber sobre o ar condicionado? Então juntar os clientes deles que são os motoristas, tão pouco lixando se o cartão tá batido ou não. Sabe? São pessoas. Então, Gilberto, você não sabe o que você está falando. Você sai a passeio e você não sabe como são as pessoas, também eu não vou defender quem quebra o patrimônio da empresa. Então, você tá com uma visão... tá tudo errado essa comunicação não tá boa. Entendeu? Então, era só isso que eu queria. Conclusão, aí eu fui... fiz tudo prá não depender desse cara.*

E 63 Que cara? O seu diretor, o Gilberto?

I 63 O Gilberto. *Eu vou fazer as coisas por mim. Chamei o gerente de frota. Falei assim, prá ele ... que dia cê tá lá no fundo prá você dar explicação sobre o curso? No dia seguinte eu já tava articulando. Que dia você vai lá no fundo prá dar explicação de ar condicionado? Eu só estava... só monitorando, porque se ele não for, a mesa dele é do lado do Gilberto, eu vou pegar os motoristas e eu vou em fila. Vou invadir lá o corporativo com os doze.*

E 64 (Risos).

I 64 *Tô afim, os doze, eu com os doze. Viemos aqui prá saber de ar condicionado. Entendeu?*

E 65 (Risos).

I 65 *Aí, nossa... o Gilberto tem um troço. Ele vai ter um troço, mas não adianta. Aí, eu cheguei pro Luis Paulo⁴¹, gerente. Falei: Você é gerente, eu sou gerente. Somos amigos, ok! Eu preciso de você, e 'ocê precisa de mim. Tão tá. Então, quando vai ser o treinamento de ar condicionado? Quando você vai lá no fundo? Ah... vamos ver... vamos ver... vamos ver... Tá.*

Em seguida, eu tive uma idéia. O centro de treinamento da Mercedes-Benz é aqui do lado, em Campinas. Então, eu tive uma idéia. Nós vamos nos dividir em quatro turmas ou cinco. E com quatro ou cinco sábados, a empresa só vai comprar ... só vai pagar o transporte. O ônibus, mas nós vamos levar os nossos motoristas em turma prá lá. Pr'eles conhecerem a Mercedes-Benz. Pr'eles terem... nós somos o maior cliente Mercedes-Benz do Brasil. Então, eles vão saber o que é um Mercedes-Benz, um 708, um 914, um 608, um 914, um Mundial. Eles vão saber o que é um Mercedes, pr'eles terem cuidado com o carro deles. Pr'eles saberem como funciona o motor. Então, vai ser uma manhã de passeio à Mercedes-Benz, eles não vão bater o cartão ponto. Acho que isso vai ser um incentivo prá eles. E eles vão voltar ... pelo menos eu aí vou ter condições de nivelar e dizer: Legal!_Vocês gostaram? Não. Eu vou verificar lá com a Mercedes. Dali a três dias vem o Gilberto: dizendo: Que... que 'cê tá arrumando de ir até a Mercedes. Eu proibi você não vai.

⁴¹ Sucessor da atual gerente, Cássia.

E 66 Humhum!

I 66 *Porque o “bosta” do meu substituto foi contar para o Gilberto. Aí, eu disse: Por que não? A empresa não vai ter custo, só vai pagar o ônibus. Aí ele disse: “Não vai, para de atravessar as coisas, eu tenho os meus planejamentos e ‘cê não vai atravessar” (Silêncio). Ele fala assim, prá mim. (tom de inconformidade).*

E 67 Assim, é ?

I 67 *Então, e aí vai ser essa semana que vai entrar agora, eu não sei lidar com isso. Eu vou ter que ter uma série conversa com ele. Não dá. Eu não consigo lidar com isso. Isso me desestimula. Eu disse prá ele. Eu estive jantando com ele essa semana. Foi aí que ele me disse que proibiu. A gente foi num restaurante super-bom em Minas, maravilhoso... maravilhoso. Simplesmente...*

E 68 Só vocês dois?

I 68 *Eu e ele. Simplesmente, tinha um prato... ele comendo a entrada dele ... e a minha entrada só era um monte de rúcula, uma em cima da outra. Não queria nada. Ele falando e eu assim, olhava prá ele. Ele: Coma! Eu falava: Eu tenho raiva de você. E não tenho fome. Continua falando... continua falando que eu vou ficar assim, oh! (gesto de descaso). Por que eu tenho tanta raiva, que eu perco a fome. Eu tenho raiva de você. Eu tenho raiva de gente assim. E ele fala: Mas é assim, você tem caráter forte, e eu também, assim, mas é assim...*

E 69 Até parece que vocês separam bem também. Não? A... esse pique de trabalho e o lado social.

I 69 *Sim.*

E 70 Vocês até acabam falando outras coisas extra ambiente de trabalho?

I 70 *Falamos, mas separo bem.*

E 71 Humhum!

I 71 *Separo muito bem. Isso aí é tranquilo. Mas não vem me perguntar de onde vem isso, que eu também não sei de onde vem. (Risos).*

E 72 (Risos).

I 72 *“A puta que pariu”. (Risos). (Gargalhadas).*

E 73 Não, não vou perguntar, e aí?

I 73 *Bom, e aí vai ser o desafio prá essa semana por que eu tive um pensamento. Eu tive o seguinte pensamento. Ontem, tomando banho. Engraçado. Olha, como é incrível.*

E 74 Tomando banho?

I 74 *É eu não desligo.*

E 75 O trabalho vai pra casa.

I 75 *Vai, vai todo dia.*

E 76 Tomando banho, no jantar ...

I 76 (Risos) *Meu marido às vezes me pergunta: O que cê tá pensando? Eu: No faturamento.*

E 77 (Risos).

I 77 *É verdade. (Risos) Aí o que aconteceu? Aí o ... eu tava pensando ontem de manhã no banho. Olha só, incrível ele não... ele me proibiu de ir dar um*

treinamento pros motoristas no sábado. No entanto, porque ele acha que durante o treinamento do pessoal operacional, a empresa não pode gastar. Tem que ser por livre e espontânea vontade. No entanto, existem coronéis lá na CEDOP – Centrais de Operações lendo jornal o dia inteiro.

E 78 Hum!

I 78 Existem uns comerciais aqui, existem seis comerciais, gerentes comerciais, seis. Que vão prá casa as quatro da tarde. Olha que incoerência. Para as pessoas que estão na operação, que vivem em operação, eles apertam, apertam, apertam.

E 79 Hum!

I 79 E não podem dar hora extra prá essas pessoas treinarem e serem melhores na operação. No entanto, eles pagam jornada normal prá quem não faz nada. (Silêncio) Entendeu?

E 80 Humhum!

I 80 Olha que incoerência!

E 81 Humhum!

I 81 Eles apertam o lado mais fraco. E o lado que dá mais retorno prá empresa. A operação é onde pulsa. Onde tinha que estar todo o investimento da companhia. E pessoas que durante o expediente não fazem nada, estão muito bem remunerados, obrigado! Com seus salários garantidos.

E 82 Bom. E aí? E aí?

I 82 E aí, essa vai ser a briga prá essa semana, próxima semana. Na entrevista da semana que vem eu te conto.

E 83 Aham!

I 83 *Eu só tô amadurecendo isso, prá pegar ele. Entendeu? E ele diz assim, prá mim. Quando eu começo a falar, ele fala assim prá mim: “Olha! Eu adoro as suas críticas.”*

E 84 Tá, ele disputa com você?

I 84 *Eu acho que sim. Eu acho que sim. Não sei. É um misto assim, é amor e ódio.*

E 85 Humhum!

I 85 *É amor e ódio e eu com ele.*

E 86 Aham!

I 86 *É uma coisa fora do comum.*

E 87 Aham!

I 87 *É assim ele. Assim, o que que ele representa pra mim? Hoje na empresa, ele é tudo porque ele é inteligente*

E 88 Mesmo com estas restrições?

I 88 *Não. com isso eu quero que ele morra. Eu tenho vontade de vir pr’uma reunião com uma granada*

E 89 (Risos).

I 89 *Pr’eu jogar nele. De tanto ódio. Mas é ódio mesmo. (Risos). É ódio. Eu sinto que ele tem esse ódio de mim também. É um ódio assim, é ódio! Mas ao mesmo tempo ele diz: Que... que eu sou muito boa, assim... Somente uma vez ele falou.*

E 90 Hum!

I 90 *Eu não preciso do elogio dele prá ser o que eu sou. Eu sou o que eu sou e deu, acabou. Entendeu? Eu tô “cagando e andando” pro elogio dele. Não preci... eu não dependo da opinião dele prá fazer as coisas. Entendeu? Eu não dependo, mas assim...*

E 91 Pois é, mas se esbarra, acaba esbarrando em limitações.

I 91 *Muitas, muitas.*

E 92 Aham!

I 92 *Só que ele disse... só que ele é um cara maduro. Em operações ele é muito maduro. É... ele... ele ... ele tem mais ponderação prá coisas, ele tem mais calma. Eu sou mais afoita. E... mais aonde ele é mais afoito, eu sou mais ponderada. Incrível isso a gente tem.*

E 93 Pois é... a literatura diz que empreendedor ou intra empreendedor, não trabalha bem com hierarquia, com limites. Exatamente como o que você acabou de colocar, é unânime. Toda literatura diz: o intra-empendedor, face as restrições hierárquicas acaba saindo da empresa e monta um negócio próprio...

I 93 *Olha só... sabe como eu tô na ficha...*

E 94 Hum!

I 94 *Essa semana, por exemplo, se eu encontrasse Orfeu ia chorar. Por que eu tava sufocada, a ponto de... isso pra mim... isso sim me dá vontade de deixar a empresa.*

E 95 Hum!

I 95 *Isso me dá... assim... muita dificuldade, não me importo de ralar, ficar sem salário. Não me importo. Agora, me tacar limitação, me desestimula.*

E 96 *Pois é...*

I 96 *A ponto dessa semana eu falar: Eu acho que eu vou dar uma olhadinha no mercado.*

E 97 *Ahhh...*

I 97 *Tá.Minas, por Minas, mas o que me prende, são as pessoas que respondem prá mim. Entendeu? Eu não posso deixa-los sabe? E... não sei, eu acho que... eu ainda tenho uma missão. Eu tenho que me formar com eles. Eu tenho que deixar mais contribuições prá eles. É um modo “maternalista” que eu tenho*

E 98 *Hum!*

I 98 *E o que acontece? É... em conversa com um colega, né? Ele falou assim: Engraçado Cássia... trabalhar com você é muito simples. Você é assim: O objetivo que é chegar lá. Ok! Te vejo lá! Ok! Te vejo lá! Você vai atrás... por ti mesma.*

E 99 *Exatamente. Só que você esbarra com esses empecilhos da direção, da hierarquia, da direção.*

I 99 *Então, é aonde eu acho que ele não tira o melhor de mim.*

E 100 *Aham!*

I 100 *Ele não tira o melhor de mim, por que ele não percebeu isso. Então, ele fala ... ele fica... ele sente prazer em dizer: “Te proibir. Te proibir. Você vai se enquadrar nisso”. E aí, eu fico sendo a pior funcionária. Porque aí, eu não tenho vontade de fazer as coisas, eu não faço as coisas. Ele me cobra que tá atrasado. Eu falo: Aham!*

Tô mesmo. E aí, o que que você quer que eu faça. Tô atrasada e ... e que? Haaam. Eu Faço isso. Aí ele fala. Ok! Você não respondeu! Ele me mata!. Entendeu? (Risos).

E 101 (Risos).

I 101 Aí ele fala: “É... ok! Você não respondeu, então eu vou assumir meu número prá você e você vai ter que cumprir”. E eu: Hum... a tua esposa aceita tudo, a família aceita tudo, bota aí, cê vive de aparência, aquelas coisas assim, da linha de... é você. É você e você vai estar feliz com um gerente assim, você vai estar feliz com o teu filho arrumadinho, a tua esposa assim, o cachorro dentro de um modelo, por que nem o cachorro do teu filho você aceita, porque é feio, porque você é aparência, cara. Você gosta das coisas assim, e eu tô fora disso, sabe? Eu sou uma vira-lata eu tô noutra. Eu sou outra, não adianta. Eu sou... não dá, não dá.

Essa semana vai ser uma semana de... de... de desafio pra mim. Porque? Por que eu vou ter que superar esse meu temperamento porque senão eu vou... eu fic... essa semana eu tava pensando em tudo isto e fico desestimulada. E ele não enxerga isso em mim.

E 102 E você não consegue... também tentar... denunciar, apontar o jogo dele, ao que isso leva, pá, pá, pá...

I 102 Mas eu acho que é com ele que eu tenho que fazer. Nós somos maduros suficientes prá isso.

E 103 Sim, é com ele então, exatamente...

I 103 É mas assim... eu vou tentar. Eu vou tentar, mas assim ... eu preciso esperar a raiva passar, certo? Toda sexta-feira ele liga pra mim prá se despedir de mim prá dizer que eu tenha um bom final de semana. Porque ao mesmo tempo, quando eu tô em apuros ele é a primeira pessoa que me ajuda. Sabe? Ele entende tudo. É impressionante ele entende tudo de todos os problemas.

E 104 *Você o admira?*

I 104 *Gosto demais dele. Demais, demais, demais, mas ao mesmo tempo eu tenho ódio quando ele me irrita. Ele quer mandar em mim. Ele não vai mandar. Ele sabe que não vai mandar... sabe o que ele fala? Ele fala que tem ciúmes e raiva de mim. Eu : Como que é? Ele disse: Ciúme da sua liberdade. Ninguém, ninguém pode com você. Isso me irrita. Ele disse: “isso me irrita.”*

E 105 *Então, ele tá te testando. Ele tá te controlando.*

I 105 *Isso me irrita nele. Você vai, faz... deu, vai fazendo as coisas. As normas são barreiras Enquanto você vai fazendo, é porque você pode.*

E 106 *Você tem por hábito transgredir as normas?*

I 106 *Muito. Adoro. Adoro.*

E 107 *(Risos).*

I 107 *Principalmente quando eu consigo mais rápido as coisas do que se eu fosse pelas normas. Adoro. (Risos).*

E 108 *Você tem um pézinho na perversão?*

I 108 *Adoro. Mas tenho, tenho assim que quebrar senão... o resultado é mais rápido. Não vejo problema nenhum em quebrar regras. Nenhum.*

E 109 *Aham! (Risos).*

I 109 *Acho a coisa mais normal. É tão normal como pegar um copo de água. Se eu resolvo que eu tenho que quebrar, vou e quebro.*

E 110 *(Risos).*

I 110 (Risos). *Vamos parar?*

Sim.

Fim da 3ª entrevista

Observação participante- 11/04/004

Fomos convidados para um almoço em casa de nossa entrevistada, um Domingo de Páscoa. Nosso sujeito de pesquisa já encontrava na cozinha, iniciando os preparativos para o almoço, (seu marido havia saído para comprar champagne), fomos recebidos calorosamente:

Informante: Sabe, eu não vejo a hora de te encontrar no Domingo (o único dia agendado para as entrevistas), é o espaço em que eu consigo me perceber, que eu consigo olhar para mim mesma, é um espelho que faz muito bem. Logo que chego a Minas, o Germano (diretor de transportes em território nacional, aplicado na filial de Belo Horizonte, a quem nossa entrevistada responde diretamente) pergunta como foi a entrevista, o que eu descobri, etc e tal, e eu conto tudo para ele.

Fico esperando o Domingo chegar, tem sido muito bom.

Já ontem (sábado) o Gilberto me ligou e perguntou: Conversastes com o Edmilson? Isto porque ele está muito preocupado comigo. Na Terça feira passada, ele me chamou em seu gabinete e me disse secamente: “O seu prazo acabou, você estará voltando para Santa Catarina na semana que vem.”

Eu fiquei arrasada! (sua fala emocionada é acompanhada por olhos marejados). Está certo, eu cumpri minha missão, a empresa vai bem, mais ainda tem muita coisa para ser feita! Sei que posso dar muito de mim ainda, eles ainda não tiraram o meu melhor!

O novo gerente que irá ocupar o meu lugar estava presente e parece que gostou muito de ouvir o que escutou.

Entrevistador: Assim, na queima roupa, sem nenhum preparo?

Informante1: Assim, na bucha! Ele foi muito seco, mas extremamente profissional. Apesar da nossa relação de amizade e admiração recíprocas, ele foi direto ao ponto. Sei que ele está fazendo tudo para que eu continue em Minas, em outras atividades, mais especificamente em contato com os diretores, mas já disse que não aceito. Não aceito mesmo, são um bando de incompetentes, de inúteis que não fazem nada, e eu teria que fazer joguinho de amiguinha falsa e eu não topo, estou fora. Já disse que não aceito. Vou mais esta semana e em seguida retorno para Santa Catarina e o Rio e vou incendiar todo mundo.

Entrevistador: Parece que você está vivendo uma perda.....

Informante: É isto mesmo, é uma perda, eu sinto que poderia dar muito mais de mim. Além de que eu admiro muito o trabalho do Gilberto, adoro o meu pessoal, meus gerentes, meus guardas, meus motoristas ... tenho recebido coisas lindas deles, eles me admiram muito!

Entrevistador: Sim, mas você tem seu pessoal aqui e no Rio...

Informante: Eu sei, mas é que lá o desafio é maior, tem muita coisa a ser feita... Eu queria ficar até julho.

Entrevistador: Você acha que até julho terias mais tempo para elaborar a sua partida?

Informante: Não, seria a mesma coisa... ficaria triste também... sempre ia querer mais tempo... Eles estão certos, não podem deixar tudo nas costas de uma menina ... afinal, que empresa é esta que depende para tudo de uma menina... já tem o novo gerente selecionado pronto para ocupar o meu lugar. Eu sou gerente de Santa Catarina e do Rio, tenho que voltar e reassumir o andamento de tudo. Surgiram alguns “buracos” aqui, e eu tenho que trabalhar pesado, e com urgência. Estou voltando, vou trabalhar mais do que nunca, e você poderá me acompanhar ainda mais de perto.

Com a volta de marido das compras, encerramos a conversa, uma vez que tinha sido previamente esclarecido que aquele domingo de Páscoa não haveria entrevista.

A entrevistada passou a dirigir a cozinha, desde os temperos à execução dos pratos, atividade que exerce com extrema dedicação e maestria, principalmente às iguarias mineiras, conforme suas origens.

21/04/2004. OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Ao final de mais uma jornada de trabalho, Cássia convida o entrevistador para um bate papo mais informal, um “happy-hour” juntamente com seu marido.

Obviamente não podíamos perder a oportunidade de estar com o nosso sujeito.

Uma vez no ponto de encontro, entre um gole e outro de vinho, um papo descontraído, o casal articulava sobre os exames a que vinham se submetendo com vias a conceberem um filho, um tratamento que já vinha se estendendo a um certo tempo.

Após concluírem sobre o andamento das consultas médicas, Cássia falou de um sonho que tivera na noite anterior: e que segue abaixo:

“Esta noite que passou, sonhei que tinha um filhinho, mas era um bebê muito magrinho, muito pequenino, fraquinho, não ia sobreviver, e eu tinha que alimenta-lo. Porém, eu só podia alimenta-lo até uma marca que tinha na mamadeira, tinha uma marca, era até a letra “T”. Que engraçado!!!!”

Ainda que não pretendendo “fazer clínica” naquele instante, ou em qualquer outro momento de nossos encontros, não nos furtamos em questionar sobre o sonho, o que ela achava do seu sonho, qual o significado que dava àquele sonho.

Cássia: “Não sei, só sei que ele era minguido, fraquinho e que poderia morrer, tinha que alimenta-lo até a letra “T”.

Pesquisador: Parece que de um certo modo, as suas freqüentes viagens ao Rio , Minas Gerais, entre outros estados, além da intensidade do seu trabalho, a sua falta de horários fixos poderiam, de alguma maneira, dificultar a possibilidade de gerar e de cuidar de um bebê, ou seja, uma possibilidade remota, fraca ...

Cássia: Acho que não tem nada a ver, na hora se dá um jeito!

E a letra ‘T’, o que lhe sugere?

T... teção, me remete a teção (risos).

Pesquisador: Mas a marca na mamadeira, além de teção remete a um marco, a um limite... o limite através da letra “T”m, o que te sugere?

Cássia: “T”... teção (risos)... (risos)... Teção pelo Trabalho!!!! (risos)

Pesquisador: Parece que o teção pelo trabalho estaria indicando, delimitando uma possível gravidez. Embora conscientemente você deseja a gravidez, o teção pelo trabalho, ainda que inconscientemente estaria dificultando uma possível gravidez.

Cabe lembrar que Cássia se encontra às vésperas de completar 38 anos, restando portanto um tempo “minguado e fraco” para poder engravidar...

Entrevista o. 04 Data: 30/ 04/ 2004

Horário: 10 horas

E 01 Fale sobre o que voce quiser ...

I 01 Continuar não. Vou começar. Eu... eu nasci em Muzambinho, no dia seis de janeiro de sessenta e sete. Estudei em Muzambinho até mil novecentos e oitenta e quatro. No início de oitenta e cinco, eu fui pra Campinas, prá fazer... prá começar a fazer faculdade.

E 02 E aí?

I 02 Na verdade, é... quando chegou... quando eu entrei no segundo grau, eu falava: Meu Deus! O que que eu vou fazer? As minhas amigas faziam magistério...

E 03 Você me disse isso na última entrevista.

I 03 Ah! Falei?

E 04 Falou.

I 04 *Ah! Que bom. Ainda bem que você tá lendo, pelo menos ...*

E 05 (Risos).

I 05 *Aí, eu fiz o científico, né? Depois, fui prá ... fui pra Campinas. Em Campinas, eu fui fazer cursinho, mas... eu fui fazer cursinho em maio. Te falei? Tá ... então pronto. Aí, eu fiz faculdade, fiz ... depois eu entrei na Unicamp. Estudava muito por- que tinha que entrar numa faculdade pública. Se não tivesse onde... porque o meu pai não tinha condições de pagar.*

E 06 Sim ...

I 06 *Bem, minha vida uai! E aí... e aí eu estudei. Eu fiz... depois que eu me formei lá, eu entrei numa empresa multinacional de auditoria. OK! É... trabalhei nessa empresa cinco anos e meio, quase seis anos. E aí, eu tive uma nova oportunidade de trabalho. E aí, eu quis... quando eu fui conversar com o sócio dessa empresa que é o diretor, né... como é uma empresa de auditoria... os caras... são sócios... fui conversar com o sócio responsável pelo meu trabalho. E ele disse que anteciparia uma promoção minha prá eu ficar...*

E 07 Hum!

I 07 *Aí , eu disse que não, que não tinha que antecipar prá eu ficar, o que era, era...*

E 08 Você pretendia sair então?

I 08 *Na verdade, o seguinte, já deu meu tempo. Já tinha dado o meu tempo na empresa. Eu queria tentar outras coisas, por quê? Porque em auditoria você fica... você tem muitos clientes e você vai dar... dar consultoria, você dá opiniões, você escreve relatórios dizendo que a empresa tem que melhorar, mas você não participa da gestão. Você não vive as emoções da gestão da empresa.*

E 09 Hum!

I 09 *Então, fica... vai... com o tempo vai ficando uma coisa muito enlatada e fria. Você conhece muito. Porque você conhece todas as atividades. Eu tinha como clientes a Klausen, é cervejaria. A Champion papel e celulose. É... eu tinha a Emofio, que faz fios, que faz tecidos que tem a Lee, lá em Fortaleza. Eu tinha refrigerantes Bauru, que é a “CC”, é uma grande empresa da CC. Tinha a Cilibra e a Filiforme que faz... é formulários, cadernos, etc... Nossa! Eu tinha os mais variados... tinha metalúrgica, empresa de trator, a MMM que faz tratores. Essas máquinas que ficam em estradas trabalhando.*

E 10 E seu trabalho era basicamente... era de...

I 10 *Era de auditoria, de balanço prá fins de imposto de renda, prá ver se o resultado tava adequadamente apurado, prá fins de... se calcular o imposto a pagar. Fazia auditoria em departamento de compras, investigação de compras, chama Purchase Investigation .*

Por exemplo, uma empresa vai ser comprada por outra. Aqui a compradora, até que nós façamos uma avaliação de todos os passivos jurídicos, é... é... fiscais e trabalhistas possíveis que ela pode incorrer depois da aquisição.

E 11 Hum!

I 11 *Por que isso vai alterar o preço da compra...*

E 12 Claro.

I 12 *Vai aba... vai abater do preço da compra. Então, ela contrata auditores independentes que vão na empresa que está prá ser vendida e eles fazem assim: Olham todo o risco, as possibilidades de risco nos últimos cinco anos, nos próximos cinco anos são essas. Nós quantificamos... é... é um trabalho longo, lindo esse trabalho. Chama Purchase Investigation. É... então, trabalhar com tudo isso... só*

que o tempo vai passando, então, você conhece uma gama de empresas muito grande. Cê faz serviços diferentes, com pessoas diferentes. Você entra numa empresa, cê já entra na linha dela, de tomada de decisão. A tua abordagem numa companhia, quando você vai evoluindo em auditoria cê entra já na alta gestão de uma... da... da... de uma empresa.

E 13 Hum!

I 13 Então, quando cê vai dar auditoria você queima etapas e quando você entra numa outra empresa, você já entra também no alto escalão, ao ponto de, por exemplo, para que você tenha um exemplo, se eu me formasse na faculdade junto com um colega... se eu entrasse em auditoria e ele entrasse numa empresa qualquer, passados 6 anos, eu entrar na empresa dele, eu vou entrar acima dele. Porque você queima etapas. Entendeu?

E 14 Humhum! Então foi tua primeira experiência profissional?

I 14 Foi, a minha grande formação.

E 15 Bastante determinante na tua formação?

I 16 Foi a minha formação.

E 17 Tua formação ...

I 17 Foi a minha formação, foi auditoria sim. De profissional, de esgotar conhecimento, de entender muito bem de um assunto pra cê tomar uma decisão. Isso ... isso, as pessoas que trabalham em auditoria, lógico, dependendo da empresa e do perfil, elas trazem isso com elas muito forte. E também a capacidade ilimitada de trabalhar. O vício pelo trabalho mesmo. Assim, toda essa geração minha que trabalhou na Handerson Hunter, todo mundo, quase cem por cento é viciada em trabalho.

E 18 Aham! Você atribui essa experiência à Handerson Hunter...

I 18 *Sim.*

E 19 Workhoolic?

I 19 *Work hoolic, foi.*

E 20 Aham!

I 20 *Foi assim... foi assim, é uma coisa, assim, muito “Talibã” mesmo, sabe (risos). Ok! Bom, aí, eu saí dessa empresa, trabalhei dois meses e meio na Hental Sistem, em Belo Horizonte. Que é uma empresa que faz locação de veículos. Ela tava retornando pro Brasil e um gerente da Handerson Hunter tinha saído prá ser o diretor da Hental.*

E 21 Humhum!

I 21 *E ele me convidou prá trabalhar com ele. Aí, eu aceitei, mas fiquei só dois meses e meio por quê? Porque eu morava em Campinas e trabalhava em São Paulo, ali na avenida Europa. Então, todos os dias eu ia e voltava. Então, tava ficando pouco cansativo. Aí surgiu uma oportunidade de trabalho na Softdrink, em Jundiaí, no meio do caminho, era para trabalhar com o vice-presidente financeiro ... eu fui e entrei nessa... fui selecionada e passei a trabalhar na Soft Drink⁴² (em Jundiaí. Trabalhei por dois anos e meio.*

E 22 Em que função?

I 22 *Eu era... eu era... um... um... eu era um... Que que eu era? Eu trabalhava em projetos especiais. Então, teve uma parte da minha estada lá desses dois anos e meio, que eu fui Completo Controler. Trabalhava na planta. É um... é um Controler de Planta.*

⁴² Nome fictício de uma importante multinacional de refrigerantes.

E 23 Planta? O que é isso?

I 23 *A fábrica. O chão de fábrica. Pleno Controler.*

E 24 Ah! Tá!

I 24 *Depois, eu trabalhei como... como... fazia todo controle de estoque de matéria-prima, quando a gente ia fazer importação do concentrado é... tinha uma coisa que eu fazia que era super-bom, gostoso, que era o controle de estoque...*

E 25 Como... como?

I 25 *Control Standing, que era o seguinte, faz parte do teu conta a receber, é ... o quanto que tá atrasada a conta... o quanto os teus clientes estão atrasando prá te pagar.*

E 26 Hum!

I 26 *Então, até noventa... até trinta dias, cê tem X milhões a receber, até sessenta dias você tem Y. Aí, você vê o seguinte: quanto tá atrasado o teu contas a receber e você compara isso com quanto de estoque você tem que ter, ou seja, é um estudo. É bem interessante isso. Eu fazia isso. Fazia o FASB 109. FASB 109 é a conversão do balanço nacional pro Americano prá fins de operação de imposto de renda. É ... como tinha capital americano, eu fazia o FASB 109 lá. Trabalhava assim, é... foi uma fase legal... e o que me marcou disso foi que eu pulei de lado. Eu fui pr'uma gestão. Eu fui pro lado da gestão de uma empresa.*

E 27 O que é gestão?

I 27 *Na verdade, assim, olha... prá mim gestão vem de você... é ... vem de você... alguma coisa como um... é... me lembra gestação, alguma coisa nesse sentido... é você gerir! Gerir? Gerir é você... é você gerir, alimentar uma coisa e colher um resultado com uma equipe. É você... gestão prá mim envolve pessoas, talentos,*

desenvolvimento de pessoas, é ... fazer as pessoas enxergarem é... o... o... o objetivo da companhia. Você tirar das pessoas o melhor que elas têm, e elas estarem envolvidas nisso... é isso não significa que só você tem a visão. Muitas vezes ... é você tem ... pessoas prá estarem enxergando junto com você. Por que lá, dá impressão que é uma coisa unilateral, mas eu tenho a visão e eu vou ensinar. Não! Não é assim. O desenvolvimento é com todo mundo. É uma busca incessante, é na... perfeição. Não! Não só na perfeição, mas nos melhores resultados, seja qual for, financeiro ou qualquer coisa. O resultado latu-senso. Ah!_Vamos fazer um processo seletivo. Então, vamos ter um resultado excelente nesse processo seletivo. Ah! Vamos fazer é... um levantamento de pesquisa com cliente. Tá, vamos esgotar e vamos. Os resultados são amplos, né? Que resultam depois num resultado financeiro. O resultado financeiro da empresa é assim, é ... é ... o final da linha, é o espelho de tudo que acontece, no meu entendimento. Na Softdrink, o que aconteceu? Como era muito grande, e era uma empresa de produção, né? Fazia o engarrafamento de... de... da Softdrink aqui no Brasil, é... você tem as máquinas. Então, é... o que que eu trabalhava? Eu trabalhava na controladoria, que é... fazer a análise do que aconteceu. Então, eu fazia análise dos resultados: por quê que foi mais, por quê que foi menos, por quê que tem muito estoque, por quê que tem pouco estoque. Então, não foi uma gestão propriamente dita, onde eu fui exercitar minha gestão foi na empresa atual. Porque eu passei a estar na linha de frente da empresa na atividade fim dela.

E 28 Na outra entrevista você tinha dito já que já estava dando o seu tempo que você se interessava por gestão, né? E só na atual que você trabalha com gestão. Mas como é que nasceu... como é que pintou essa história de você se interessar por gestão? Você cansou do seu trabalho na Handerson Hunter?

I 28 *Não, não.*

E 29 Você falou meu negócio é gestão.

I 29 *Não. Não foi num estalo, um momento.*

E 30 Hum!

I 30 *Vai indo... você vai... você trabalhando assim, por exemplo, é... não foi um coisa que Ah! Então, tá! Meu negócio é esse! Vai... vai seguindo naturalmente. Cê vai se identificando, por exemplo...*

E 31 Sim.

I 31 *Jamais eu pensaria que eu ia trabalhar na empresa que eu trabalho. Jamais! Mas eu sempre tive um sentimento... desde que eu entrei na Handerson. Toda vez que eu ia, é ... essa correria de aeroporto, pega táxi, vai pra lá, vai pra cá, vai prá Fortaleza, vai pro Rio, vai prá não sei o que, essa loucura. Depois que eu terminava meu trabalho, eu entrava cansada e eu sempre falava assim: Eu vou me dar bem. Não sei porque. Eu sentia isso dentro de mim.*

E 32 Hum!

I 32 *Eu sempre senti isso dentro de mim. Eu vou me dar bem.*

E 33 Desde a época da...

I 33 *Handerson Hunter.*

E 34 Não. Não da Living. (a bonequinha de sua infância)

I 34 *Ah! Tá! Da bonequinha. Não. mas aí era uma coisa...*

E 35 Você colocou que a sua boneca não tinha marido, não tinha filhos...

I 35 Não! (Menciona isto em tom afirmativo). *Só trabalhava. Trabalhava e tinha o apartamento dela e as coisas delas, mas ...*

E 36 Mas você, na verdade, você queria aquilo para você ?

I 36 *Mas era uma coisa muito infantil. Era uma coisa inocente, assim, mas assim...*

E 37 Como?

I 37 *É, mas eu comecei a sentir, mas eu era mesmo ... eu senti isso mesmo. Mas eu comecei a sentir isso forte, agora. Como eu comecei isso? Foi uma coisa que foi surgindo à medida que o trabalho foi surgindo. Foi uma resposta é ... é natural, é minha, as necessidades do trabalho. É... eu me deparei numa situação, nessa atual empresa, numa situação em que eu tenho vários gerentes que respondem prá mim. É ... entendeu? Eu tenho vários gerentes que respondem prá mim e ... é ... eu tenho não só eles como várias pessoas que... que eu sou responsável. Eu sou responsável por um... por um resultado. Eu sou responsável por ... é enfim, pela ... por tudo que aconteceu no estado do Paraná e Santa Catarina. Eu respondo em última análise. Então, a forma de eu ter é .. sucesso, e um sucesso absoluto, e um sucesso legítimo, consistente, é fazendo que... com que... as pessoas não precisam me amar. Isso eu não tenho a mínima preocupação com isso.*

E 38 Hum...

I 38 *Eu digo sempre: Quem tem que me amar é o meu marido. As pessoas tem que fazer o que tem ser feito. É... de... de... fazer... cada pessoa na sua célula,... o seu gestor. Desde o caso da minha empresa, nós temos o chefe de equipe que é o responsável por quatro homens que ficam dentro do carro. Se ele for o gestor do roteiro dele, do carro dele... o supervisor vai ter menos trabalho para fazer, os problemas que ele (o supervisor) vai ter que ver, vai estar em outro nível, porque o básico do chefe de equipe, já foi bem feito . Por sua vez, o gerente vai ter outras coisas maiores para se preocupar. Otimizar a operação, Porque o básico já foi bem feito. Por sua vez, o gerente vai ter outras coisas maiores prá se preocupar. É ... otimizar a operação, se preocupar em estar mais dentro do cliente e não ficar resolvendo problemas porque o chefe de equipe executou mal o seu trabalho. Entendeu? Então, assim, é.... é um grande desafio. Como fazer toda cadeia enxergar qual o seu papel, como fazer bem as coisas, prá que seja, legítimo a soberania e a qualificação da empresa no mercado. Entende? É... é... muito mais do que uma gravação no telefone quando você vai ser transferido pr'um outro ramal fala: A Segurbank é a líder em tal, tal. O que é isso? É fazer com legitimidade, com ... é fazer bem o seu trabalho. E isso é uma coisa tão mágica que ... que vai sendo*

uma coisa que está desprendido só dessa atividade. Você começa a entender isso. E você se sente preparada prá tá em qualquer outra atividade é... eu posso estar numa empresa de móveis, ou num mesmo laboratório. Cê começa enxergar isso que você precisa entender o que a tua atividade fim, entender é ... quem são os teus clientes alvo e trabalharem bem prá eles. Na verdade, isso não é um fim de linha. Ah! Cheguei nisso! É uma busca infinita, não acaba.

E 39 Você tenta desenvolver a visão, pegar junto, encaminhar na direção tá... tá... é como é que você chegou a isso? Pela tua experiência em trabalho ou alguma outra coisa...

I 39 *Eu acho assim, é uma conjugação de alguma coisa que já tem dentro de você. Nata, dentro de você. É uma conjugação disso com... com... o trabalho. Quer dizer, eu sou uma (Risos) pessoa controladora? É sou. Eu sou uma pessoa que... de que gosta de tá junto.*

E 40 Você riu enquanto dizia controladora. Fale mais sobre isso.

I 40 *Já, já.*

E 41(Risos). (Através do chiste, a informante 're-vela' aquilo que pensa não demonstrar publicamente, ou seja, seu lado extremamente controlador).

I 41 *Já, já. Vou falar história de vida, não se eu sou controladora ou não (Risos). Acho que foi uma conjugação de... do temperamento junto com... com... é a pessoa certa no lugar certo, casou. Entendeu?*

E 42 Controladora, ter controle da situação ...

I 42 *O controle que eu preciso ter, não é controle do detalhe, é o controle do ... é mais geral, não quero saber se... a que horas uma pessoa chega ou vai embora ou... esse controle é uma coisa mais assim ... é difícil colocar, é uma coisa mais*

geral, assim. Eu quero que as coisas estejam progredindo, que as coisas estejam andando, que a máquina esteja funcionando. Eu detesto que emperre por causa de alguma coisa. Emperra, emperre, mas na hora que emperrar, compartilhe, busque soluções.

E 43 Hum!

I 43 Tente sair dessa. Eu detesto gente mascando no mesmo lugar e dando volta e não saindo. Entendeu? Isso me agonia. Isso me mata. Isso me mata. Entendeu? E... e... é assim, o que aconteceu? Quanto a questão que você falava com... com ... como é essa questão da gestão? Acho que gestão é a seguinte: você é ter capacidade de ver isto e dizer: Cara você tá, você tá no mesmo lugar, você tá correndo em círculo. Vamos! Evolui! Próximo, toca! “Vamo! Vão bora!”. Entendeu? E ir crescendo.

E 44 Pois é, mas como que você desenvolveu isso? Essa capacidade de ver além do que o cara não está vendo, o que é isso?

I 44 Eu acho que... que... ou acho que assim, Oh! Eu posso tá numa ... eu posso ir prá uma outra empresa hoje. Acho que isso fica dentro da gente, de você ... Cê quer movimento. É... tudo tem que mover, cê quer movimento.

E 45 Você falou em temperamento agora há pouco. O que é temperamento?

I 45 (Risos). *Temperamento? É, isso, eu não sei... o que acontece... É eu sinto, não me faça perguntas mais difíceis que isso, mas eu sinto que eu sou líder, não sei como.*

E 46 Veio de onde isto...

I 46 *Mas desde que eu sou pequena. Eu sinto que... que... é... eu... eu... eu... eu... é difícil não sei.*

E 47 Difícil...

I 47 *Não é... é... eu sempre andei... sempre andei com a cabeça em pé. Nunca com a cabeça baixa, desde que eu me dou por gente. Sempre fui atrás do que eu quero, assim, sempre fui atrás, assim, eu não sei como. Não sei como. Sempre... ah... eu... eu quero conseguir tal coisa, então eu vou ter que passar a pão e água. Eu passo a pão e água e não sofro com isso. Tem que passar, por que tem que passar. Temperamento? É... eu acho que eu tenho determinação, assim, é... eu sei onde eu quero chegar. E isso não tá associado a tanto de dinheiro ou... isso não tá associado ao material, tá associado a fazer bem as coisas a realizar. Esse é o meu (Risos) temperamento, eu acho. De querer a realização, querer fazer bem feito as coisas, mas fazer bem feito as coisas e isso eu aprendi muito.*

E 48 Suas irmãs são assim?

I 48 *Não! por exemplo, do meu pai e da minha mãe eu tirei o melhor que eles podiam me dar. Entendeu? Eles me deram e... e ... a educação foi a mesma pra mim e prá minhas irmãs, mas cada uma extraiu de uma forma. _É... por exemplo, a minha irmã mais velha, o meu pai é o ídolo da vida dela. No fundo, ela fez que fez, que fez, que voltou prá Poços de Caldas, mas prá estar perto do meu pai. Porque ela quer que... o modelo dela é o meu... é o meu pai. O meu pai hoje ele tá mais velho e tudo, mas assim, é uma veneração. O meu pai é maçom, por exemplo, ela ainda acha que... através da maçonaria tudo se consegue. Eu “tô cagando e andando” que é maçom. Entendeu? “Tô cagando e andando”. Vai trabalhar. Vai suar. Vai conseguir por você mesma. Entendeu? Ela tem assim, uma coisa que o meu pai lamenta que ela seja assim, mas por exemplo, o meu pai tem uma fábrica e ela chega e se a coisa aperta ela fala: Eu sou a filha do dono! Eu mando! Ela apela, ela diz isso, porque ela precisa ser a filha do meu pai. Entendeu?*

E 49 Sim...

I 49 *E eu sou a filha do meu pai, pelo amor, pelo respeito, por essas coisas. Mas tô mais pro meu pai dizer: Ela é minha filha, então, faz o que eu tô pedindo do que prá dizer que eu sou filha do meu pai, porque eu fiz o meu próprio caminho. Eu tenho o*

meu próprio caminho. Entendeu? Eu tenho a minha estrada prá seguir. Eu não tô presa no meu pai e na minha mãe e... e... prá dizer o meu pai e a minha mãe eles tão dentro de mim. Eles são eternos dentro de mim, pela formação que eles me deram, pelo exemplo que eles me deram e isso... e isso faz, assim, eles nunca morrerem. Meu pai e minha mãe, eles nunca vão morrer. Você vê, eu tô aqui em Florianópolis, mas eles tão presentes, dentro de mim. Entendeu? Tanto a minha irmã mais velha quanto a minha irmã mais nova, elas têm essa dependência de falar sempre com eles. De... de estar sempre com eles. E eles não gostam disso. Eles querem que, por exemplo, o meu pai tem medo da minha irmã mais nova sofrer por ela estar morando em Barcelona, e tá longe. Ele acha que ela tinha... que ela tinha que assumir mais o marido e a casa, é ... ele acha. Eles ficam super preocupados com isso. Ele diz que a minha irmã mais velha, não pode ter esse temperamento, que tinha que se desvincular mais dele. Ele pensa isso. Entendeu? De mim ele diz que é muito pelo contrário. Eu sempre fui mais atirada, é o contrário da minha irmã... “Oh, filha você dá satisfação”, ele diz para mim, (Risos). “Eu vou embora, né?”.

Mas isso assim, eu acho que é... do meu pai, da minha mãe, cada um vê a vida conforme a sua miopia. E eu vi deles o ... o que de melhor, assim. As mesmas coisas que o meu pai dizia prá mim, ele dizia prá minha outra irmã. Eu enxerguei de uma forma e aproveitei de uma forma. Entendeu? É... eu acho que é isso, cada um tira, é uma coisa que depende da miopia de cada um. É tirar do outro o que o outro tem. E aí, se constróem as relações, se constróem as pessoas, enfim. Bom, então eu acho que nesta empresa que eu... que eu tô atualmente é aonde mais eu pude exercitar a minha liderança. É aonde mais eu pude exercitar... é uma escolinha mesmo. De ... de você... o que eu achava, pensava, o que eu acreditava ... aqui eu posso por em prática, ou seja, educar, dar às pessoas é uma forma de ser professora.

E 50 Hum!

I 50 *Mas educar as pessoas não significa que você seja profunda conhecedora do negócio. Cê não precisa ser... cê precisa ensinar as pessoas a pensarem, a entenderem.*

E 51 Aham!

I 51 *Entendeu? A assumirem o papel delas, assumirem as suas responsabilidades e ir a luta. Sem medo. Entendeu? Então, isso independe assim, de você conhecer um negócio ou não. Nós estávamos lá na casa de um amigo no domingo passado, tinha lá um casal. Nós conversamos sobre uma coisa assim, simples o negócio dele. E o que que nós verificamos, lá? Que ele não enxergou o negócio dele ainda. Assim, sem querer, deu certo, mas ele não enxergou ainda, prá ser um empreendedor e prá ele tocar e dizer: Me dá isso aqui! Não, fica uma terceirização de responsabilidades e uma bagunça e... e... eu assino o cheque, portanto eu sou poderoso. Não tá nisso o poder. O poder tá noutra coisa. Entendeu? O poder é uma coisa que... que não é você que se dá, é as pessoas que te vêem assim.*

E 52 Hum...

I 52 *É... eu acho que as pessoas que vêem... porque eu... sabe? Principalmente o legítimo poder, eu acho vem do respeito que as pessoas têm pelo seu trabalho. Do respeito que as pessoas têm por você. Esse é legítimo, e é eterno. Entendeu? É... mas então, nessa empresa é o que eu pude mais exercitar, aplicar coisas que eu acredito. De... de fazer as pessoas entenderem o papel delas, não ficarem sempre mastigando no mesmo lugar, terem uma evolução, se envolverem. Hoje a agente tem um problema, tudo bem, que bom! Mas amanhã, eu vou ter outro, porque esse eu não vou ter mais, porque eu vou resolver e vou até o fim prá ele não aparecer de novo. Entendeu? Então, é isso, assim. Aqui, aqui eu... na Softdrink eu não tinha essa oportunidade porque eu não tinha uma equipe respondendo prá mim. O meu trabalho era muito de fazer análise, de ficar em computador fazendo análise de número, apresentações, é ... questionando prá pessoas que tocavam o negócio, mas não estava à frente. Entendeu? Então, assim, a evolução da minha vida, resumindo a tua pergunta inicial da minha vida profissional foi... é... auditoria, onde se ficava assistindo o que as empresas faziam e sugerindo o melhor caminho. Depois, controladoria, onde você pega o resultado do que aconteceu, faz análise, direciona sugere que faça outras coisas. É você direcionar: Olha! Você tá gastando muito com isso, favor gastar menos! Olha, você tá... E depois na linha de frente que*

é essa atual empresa que eu tô. Eu faço as coisas acontecerem, eu gero. Então, assim, eu vejo isso como uma evolução. Quer dizer, de uma parte bem distante, eu fui... fazendo, sendo o contrário. Fui mais prá dentro de uma atividade de uma empresa. Entendeu? Assim, de ... de ... de consultoria que você vê a empresa por fora. Prá controladoria que você analisa o que já aconteceu e projeta o que vai acontecer e fui prá área operacional mesmo, que é a linha de frente é tocar a coisa, né? Essa é a evolução. Tem pessoas que são o contrário. Que vem da linha de produção, passa por uma controladoria, né? O Germano é o contrário. O Germano, ele foi motorista da empresa, ele entrou na linha de produção. Trabalhou na operação. Trabalhou. E hoje não, ele é um diretor de operações, ele tá ... entendeu? Se eu for pensar eu fico ao contrário dele. Ele teve essa evolução. Eu fui ao contrário. Eu vim com auditoria, depois passei por controladoria, hoje eu tô na linha de frente da empresa. E é muito engraçado, nessa atual empresa que eu tô é onde eu mais me divirto. É onde eu mais me divirto. (Risos). No fundo é uma diversão e a empresa no final do mês ainda me paga por isso. (Risos). Oh emprego maravilhoso. (Risos).

E 53 (Risos).

I 53 É verdade. Eu me divirto assim, eu me divirto com o pepino. Eu me divirto de ver, de ficar puxando as pessoas, de ver as coisas acontecendo. Eu me divirto no fundo disso. Sabe? Eu vou corro, brigo, grito, desligo e faço acontecer, mas no final eu vou embora prá casa ou pro hotel com uma satisfação tão grande!

E 54 O trabalho continua até dentro de casa com você.

I 54 É, não desligo. Engraçado, é... eu tava dizendo pro Leandro, a gente tava sexta-feira ouvindo Queen. Eu amo Fred Mercury. Eu amo Queen. Prá mim é o melhor conjunto de rock que tem. E quando você ouve o conjunto é um rock progressivo, porém tão erudito ... eles trabalham muito. Então, você tá aqui. Você tá no teu momento de lazer, você tá ouvindo, cê fala: Meu Deus! Como esses caras tocam bem! Como eles estudaram. Como eles trabalham! Cê vê que os caras trabalham bem. E... todo mundo vê com admiração o músico que trabalha, aquele que só

pensa em música e o resultado é um CD com músicas maravilhosas, são músicas fantásticas. Aí, eu disse pro Leandro: Dá igual no meu trabalho, só que não é música, mas assim, da mesma forma que eles ficam em_estúdio, estudam e saem e pensam na música e vêem, fazem o show e são consagrados pelo show, todo mundo admira o trabalho deles. Porque ele ... por_que o trabalho deles, eles... vai dizer o Fred Mercury, ele devia só pensar no trabalho. Lógico, ele saía, fazia as coisas deles, mas assim, tava nele a música. Você percebe que tá nele. Igual no meu trabalho. Só porque o meu trabalho é ... tá no computador ou tá viajando, mas tá igual, é o trabalho independente da área, é o show. Então, eu termino, eu vou embora prá casa, aí, eu penso no outro assunto ... tanto é que eu disse... eu comentei com ele, com meu marido, que... tá acontecendo uma coisa engraçada nesse meu retorno. Eu trabalho, trabalho, trabalho. Quando dá seis e meia, sete horas as coisas que eu tinha que fazer, já fiz, me sobra uma mão. Tá me sobrando uma mão, eu oh! Nossa! E então, deixa eu vou embora e preciso passar por uma reeducação, bom então, vou embora. Deixa eu ver se tem outras coisas prá ti fazer, outras coisas prá... (Risos) ... prá reeducação, né? Mas assim, o tempo, é uma máquina mortífera, sabe? De você até ter uma dificuldade de saber estabelecer limites, mesmo, parece que não existe o limite, porque, você tá... cê fica pensando... puxa preciso fazer aquilo._Ah! Ali, ali é melhor ir com calma, preciso refletir melhor... a pouco tempo entendi.

E 55 Numa das últimas entrevistas você abordou um tema que eu deixei passar batido e hoje você voltou a falar em gestação. Fale sobre isso...

I 55 *É... então, é... eu tenho refletido sobre isso.*

E 56 Você vai falar que você é maternalista...

I 56 *Sim. É ... ultimamente isso tá sendo mais acirrado. Por exemplo, com a cachorra, é... com os meus amigos, com as pessoas que eu... que eu me relaciono, com os meus pais, entendeu? De querer poder proporcionar a elas alguma coisa, dar alguma coisa. São carinhos, tem gente que veio no mundo prá receber, tem gente que veio prá dar. Definitivamente, eu vim prá dar. É, definitivamente, sim. É isso aí, eu tenho muito mais prá dar. Isso assim, é... o dar não é natural, o dar é dar.*

Dar, poder contribuir, poder ... eu sempre quis, sabe? Que eu quero da ... mas voltando, dar é dar. (Risos).

E 57 (Risos).

I 57 (Risos). *Por favor. Por que não?*

E 58 (Risos).

I 58 (Risos). *Então, aí eu penso... e ser mãe? Eu tô realizando... meu Deus! E se eu for mãe? Parece que eu tô numa... numa cobrança minha de seguir a linha natural de que nossa ... eu tenho que constituir uma família. De um lado, eu me questiono disso. Nossa! Não. Eu... eu quero ter uma continuidade, eu quero ter uma... alguma coisa minha que fiz, que eu... que cresceu dentro de mim, mas na verdade, não é hora. Ainda tô presa. Eu não sei responder ainda se ainda tô presa com essa questão de ter nascido de dentro de mim. Isso pode ser um pouco conflitante com a idéia de adoção, né? Não uma coisa que ... que eu ache muito é ... romântico. Eu acho maravilhoso a questão da geração da barriga. De se desenvolver uma coisa dentro de você. Quer dizer, as vezes eu sinto que... que eu quero tão bem algumas pessoas, tão bem! Por exemplo, que me dá vontade de fazer assim, oh! Pum! Enfiar prá dentro inteirinho dentro de mim.*

E 59 (Risos).

I 59 *Uma pessoa querida dentro de mim, é eu sinto vontade de protege-la ... um amigo tão louco, tão desequilibrado... fica aqui dentro quieto. Fica aqui... fica aqui dentro quietinho. E vem cá pr'eu te carregar comigo.*

E 60 Ahhhhh...

I 60 *Quer proteção maior do que você dar o interior do teu corpo prá alguém ficar quentinho, bem quentinho, até melhorar. Fica quietinho...*

E 61 Hum!

I 61 *“Mas já tu sai”. Entendeu?*

E 62 Hum!

I 62 *Então, pensa então é... é... uma pessoa ser gerida aqui dentro, ser desenvolvido aqui dentro. Acho que deve ser uma coisa linda. Eu queria experimentar essa sensação. É... é... eu acho que tô vendo a questão de ser mãe como uma nova sensação que eu quero experimentar prá viver uma coisa nova mesmo. Por quê? Eu sinto assim, que eu tô num momento da minha vida que eu... que eu quero ser surpreendida com alguma coisa. Eu espero uma grande surpresa. Eu tenho vontade de ficar assim, oh! Abrir a boca e dizer nossa!_Uma coisa nova, totalmente nova acontecendo. Um rumo novo. E eu acho que o que, a questão do maternalismo ia ser uma coisa legal, de ser mãe. Ia ser uma coisa legal com isso. Compartilhar o meu bebe com amigos, sabe? Assim, de repente vai surgir uma pessoa nova nisso tudo. Entendeu? Uma história nova, coisas novas.*

E 63 Agora pouco você falou assim: Alguém dentro de você sendo gerida. **Gerida, gerada...** Fale sobre isto...

I 63 *Como? (Expressão de surpresa)*

E 64 Gerida, gerada.

I 64 *É a mesma coisa...?*

E 65 Não é.

I 65 *É... só uma coisinha. Uma coisa... olha só quando eu falava de dentro, né? Por exemplo, cé é mais velho que eu, você não nasceu de mim.*

E 66 Hum!

I 66 *Mas de alguma forma como eu sinto que eu nasci prá dar nessa vida...*

E 67 Hum!

I 67 *...eu sinto que... a gestação não sinceramente é uma coisa que precisa vir de dentro da tua barriga. A tua troca com uma pessoa, e a evolução dessa troca com uma pessoa, faz ela ser um pedaço teu.*

E 68 Humhum!

I 68 *É assim, é isso. Por exemplo, uma pessoa pode ser mais velha que eu, mas eu posso sentir uma relação profunda com ela, umbilical, e daí? Entendeu? Talvez até mais do que desta pessoa com a própria mãe, quem sabe. E esta pessoa, nasceu de dentro dela, não nasceu de dentro de mim.*

E 69 Hum! A Living não tinha filhos, a boneca executiva ...

I 69 *Pois é, mas olha só...*

E 70 *E você se via nela.*

I 70 *Mas aí ela teve ... o que que aconteceu? Eu tinha vontade, mas depois de muitas coisas terem acontecido. Aí sim depois eu teria um filho.*

E 71 Ah! A tua boneca não tinha nas brincadeiras infantis.

I 71 *Mas assim, ok! Isso não significa que eu não tenha. Ela não tinha por que era de repente... tinha a vida que eu tinha agora, que eu tenho agora de alguma forma, mas tá, e daí? Entendeu? Seria isso uma condenação a eu não ter?*

E 72 Não, absolutamente.

I 72 *É porque eu não sei também.*

E 73 Claro que não. A questão é... é... inclusive eu volto no GERADA e no GERIDA. Você estava se referindo a gestação de um bebe, mas você não falou em gerar um bebe, você falou GERIR, como você faz com os seus funcionários, em sua atividade profissional... são os seus funcionários que são geridos por você. Aí, a questão é: Até que ponto o seu trabalho não ... ainda não tá te permitindo gerar um filho? Até que ponto os teus gerentes são o fruto do seu gerir ... e que tem a ver com o sonho do seu bebe ... lembra-se?⁴³

I 73 *É, exatamente isso.*

E 74 A concepção biológica de gerar um filho.

I 74 *É, exatamente.*

E 75 Você tá gerindo muitos filhos.

I 75 *É, mas é exatamente isso. Tanto é, que essa questão agora de... de eu sair do trabalho as seis da tarde, as sete da noite. E eu falando: Me sobra uma mão. Eu digo: Meu Deus! Olha como a vida é dura e como ela é sabia. Só eu vou saber ... dosar o que tá dentro de mim. Eu vou precisar aprender prá ter um espaço pra ... prá gerar.*

E 76 Porque você já está gerindo.

I 76 *É, é isso mesmo.*

E 77 Não cabe outra coisa.

I 77 *É, só eu sei.*

⁴³ Sonho apresentado pela entrevistada em uma das sessões de observação participante e apresentado nos anexos do diário de campo.

E 78 Os funcionários, o trabalho são teus filhos.

I 78 *Exato. Então, eu vou ter que saber ... saber dar esse corte. Como eu tava dizendo na sala anterior, assim, é uma coisa assim que ... que eu saio do trabalho, continua dentro de mim, quer dizer? Que espaço que eu tenho pra outras coisas? E eu tô tentando buscar um resgate prá outras coisas. Só que isso é uma briga interna, com um jeito meu também. Entendeu? Então, é um conflito, assim. Vamos fazer outras coisas. Entendeu? Pouco, mas a minha cabeça já tem lugar prá esse não. Eu não, não pode! Deixa eu pensar noutras coisas. Entendeu? Mas eu vou achar o meu equilíbrio. Pode ser que o equilíbrio ... seja eu assumir que eu sou assim. Acabou. Eu sou assim e acabou. Entendeu? É ... então, é como ... como ... o Germano disse um dia: Você tem um caráter forte e eu tenho um caráter forte. Não se trata de ficar fazendo terapia de casal. (Risos). Ele falou: Terapia prá gente se entender. Você é assim e pronto, acabou, eu sou assim e pronto, acabou e vamos conviver com isso. Acabou. E ponto. É, deu acabou. Por que senão, as vezes a gente vive nuns questionamentos ... você empata também a coisa e não anda.*

E 79 E não anda ...

I 79 *Aham! Só que eu preciso chegar nesse ponto ainda. E vai ver só com o tempo mesmo, mas eu vejo a maternidade como uma coisa ... nova na minha vida, um marco novo na minha vida. Alguma coisa que talvez me resgate ou não. Ou eu vou dizer o seguinte: Oh! Não tem nada a ver. E aí, oh! Eu sou mãe e continuo outras coisas, quer dizer, é ... que me salvem, ou talvez eu não quero ser salva de nada. As coisas são assim. Por exemplo, diziam assim antes: Aí, seu namorado vai morar em Florianópolis. Abre o olho, lá só tem mulheres lindas.*

E 80 (Risos).

I 80 *Tem e daí? (Risos). Por quê? O que que eu posso fazer? Aconteceu. Ah! Depois assim: Ah! Você vai morar em Florianópolis, nossa lá é só terra de funcionalismo público. Você não vai ter serviço nem nada, se prepare. Ok! Eu vim e*

daí? As coisas acontecem. Ah! Nossa você vai ver quando você for mãe, você não vai conseguir mais se concentrar no trabalho. Ok! Quero ver essa agora!

E 81 Hum!

I 81 Entendeu? Tá, e aí? É mais que eu sinto assim, que... que ... é ... eu tenho vontade até de ter uma filha ou um menininho, até prá reviver um pouco a minha infância. Entendeu? É...

E 82 Não, não entendi...

I 82 Não, prá ... é ... no fundo, no fundo, eu queria ter eu.

E 83 (Risos). Fale mais sobre isso.

I 83 (Risos) Eu era tão bonitinha. Eu queria ter uma filhinha que nem eu era. (Risos). Eu fico pegando as minhas fotos de pequeninha, assim, o jeitinho. Desde as brincadeiras, os pensamentos... eu adoraria. Eu me ver pequeninha, entendeu? Porque eu ia me divertir demais comigo. (Risos).

E 84 (Risos).

I 84 Eu ia me divertir demais. (Risos). Tanto é que eu botei uma foto minha ali, quando eu fiz um ano, no aniversário. Ficou ali no porta-retrato uma foto minha.

E 85 Com o teu pai?

I 85 Não, sozinha eu estou. Sabe, tem outras fotos ... eu com o meu pai, eu com todo mundo, mas eu fico olhando a minha e fico falando: Gente! Que gracinha! E o próprio Leo, o meu marido, ele fala: Nossa! Queria que cê tivesse uma filhinha assim, que nem 'ocê, sapeca, do teu jeito, pr'eu me divertir também. Eu acho que eu ia me divertir comigo mesma (menciona tais palavras rindo com prazer).

Pó parar. Tchau!

05/05/2004 – Observação participante na Empresa – Florianópolis.

Já havíamos estado na empresa algumas vezes e pudemos conhecer significativa parte de sua equipe mais direta.

Fomos então convidados a participar de uma reunião envolvendo três de seus colaboradores “chaves”: o gerente de operações de Florianópolis, o supervisor de tesouraria de Santa Catarina e a psicóloga.

A pauta envolvia problemas relacionados ao setor de tesouraria, mais especificamente em relação ao cargo de “Auxiliar de Tesouraria Líder,” cuja importância e especificidade do cargo estaria requerendo mais atenção, mais cuidado nas contratações, desde o recrutamento e seleção, passando pelo treinamento e acompanhamento e avaliação do desempenho, visando maior eficácia na função.

Nosso sujeito de pesquisa iniciou a reunião de forma bastante descontraída, e, como as constantes ligações não lhe permitiam dar uma continuidade mais plena, pediu à telefonista para que não passasse nenhum tipo de ligação, que agendasse as chamadas para responder posteriormente.

Categoricamente pediu à psicóloga da empresa que providenciasse, com urgência, o recrutamento de conferentes líderes para duas filiais que vinham apresentando profundas dissonâncias na eficácia dos serviços prestados junto aos clientes, problemas envolvendo diferenças de milhares de reais. Não se tratava de roubo, mas de descontrole, de perda, na falta de controle e na distribuição dos numerários, cuja localização envolvia muitos dias de trabalho através de muitos outros funcionários (que poderiam estar desenvolvendo outras atividades não reparadoras, conforme destaca nosso sujeito), além do envolvimento de funcionários do próprio cliente.

A psicóloga pontua que havia entrevistado dois funcionários interessados pelo cargo, os quais possuem algumas potencialidades e que deveriam ser testados por um determinado tempo na referida função, já que não fora feita uma seleção mais ampla, posto não haver um número de candidatos que possibilitasse uma escolha, ao que nosso sujeito responde:

“Algumas potencialidades não interessa. Preciso ter um indicativo mais concreto. Inicie o processo de seleção externo urgentemente, inclua os nossos candidatos internos e me apresente os melhores.

Eles também participarão da seleção, terão oportunidades. Eu não posso errar! O transtorno ocorrido nas duas filiais me deixam desprotegida frente a direção! Mais um problema naquelas filiais e a cabeça do “Mauro” (o gerente de uma das filiais envolvidas) vai rolar, vão cortar a cabeça dele, e eu não vou ter sustentação para mante-lo. Alíás, se acontecer de novo (rindo descontraidamente), suas cabeças, dos três, também irão rolar!” (os possíveis futuros degolados também riram).

“Com relação a você (a psicóloga), quero que você participe da atividade junto à tesouraria desde o minuto em que o carro-forte chega no estacionamento, a entrega dos malotes ao operacional, a conferência das guias e o recebimento dos malotes, a distribuição dos mesmos na tesouraria, a contagem dos numerário. É importante pois aí você vai ter mais subsídios para fazer o seu trabalho.

A psicóloga responde já ter estado no setor com este objetivo, além de já ter acesso às atribuições contempladas na análise e descrição de cargos fornecidos pela empresa, além de pontuar que nas outras filiais não ocorre este tipo de acontecimentos, que poderia ser algum problema além do recrutamento e seleção.

Cássia: “Ok, mas você ficou pouco tempo. Quero fazer um trabalho completo. Sei que não se trata somente de um problema de seleção, mas também de supervisão, de acompanhamento dos meus gerentes. A maioria dos meus gerentes, com o perfil militar que tem, acha que nossa atividade é proteger o carro forte, com o armamento, a munição, etc. Tô prá dizer que o nosso dinheiro está mais seguro no carro forte, nas ruas do que aqui dentro da base. A chance de perdemos dinheiro aqui dentro é muito maior, e eles não se dão conta disto. Mas eu vou chama-los e eles vão ter que entender de tesouraria a qualquer preço. Eu não posso errar.”

A partir do momento em que as discussões passaram a depender de estratégias dos demais participantes, nosso sujeito recorre ao seu “lap-top” e passa a responder a alguns mails pendentes. Eventualmente, mostrando-se atenta à conversa, arriscava alguns palpites aos direcionamentos propostos pelos componentes da equipe presente, ao que foi interpretado como “já apresentei o problema, resolvam”. Posteriormente, a psicóloga (uma ex-aluna do entrevistador) nos solicita algumas orientações na estratégia a ser adotada:

Psicóloga: “Eu não posso errar, tenho que fazer o meu melhor!”.

Entrevistador: “Interessante, você está repetindo as palavras da Cássia, ‘não posso errar’... fale mais sobre isto...”

Psicóloga: Ela falou isto? “Não tinha me dado conta... A Cássia é terrível (risos)... interessante que é como se ela estivesse fazendo o trabalho, ela nos faz sentir como se estivessemos no lugar dela e ela no nosso lugar, talvez por isto eu tenha repetido as palavras dela, porque se eu errar, quem erra é ela... (risos).

Coincidentemente em uma outra ocasião, cinco dias após o episódio acima relatado, encontrávamo-nos presentes à sala da entrevistada quando entra a psicóloga que anuncia:

“Cássia, fiz o recrutamento, a entrevista, testagem e já encaminhei para as gerências requisitantes os melhores candidatos para a escolha final, minha parte está pronta, depende agora dos gerentes das unidades!”

Cássia: “Como assim pronta? Não depende só dos gerentes, depende de nós! Cabe a você entrar em contato com as gerências e perguntar, “e aí, já chamou para a entrevista final? Não chamou, então liga no dia seguinte, “e aí já contratou”? Porque, se eles falharem, você vai ter que fazer tudo de novo, recrutamento, seleção, entrevista, etc. Perda de tempo de dinheiro... percebe...? Sua função é a de suprir a empresa com material humano. Nós todos somos os responsáveis, e não somente os gerentes. Sua missão é de que se contrate o profissional solicitado”.

Em um outro momento, em entrevista com a psicóloga, em tom de insatisfação esta nos revela: “Não sei se isto está correto... fiz a minha parte e, agora, se eles falharem, por que que eu tenho que cobrir a parte deles... (silêncio)... está certo? Não... não sei... é, está certo, somos nós, se houver um elo rompido, toda a corrente se desfaz... é, somos nós, a responsabilidade de cada um não termina enquanto o processo não estiver fechado... (risos). Ela é terrível... (risos).

Final da entrevista

Entrevista no. 05 – Data: 16/ 05/ 2004

Horário: 10,30 horas

Local: residência da entrevistada

Ao chegarmos na casa da entrevistada, encontramos-na no jardim, sentada na grama e cercada por vários pares de sapatos, além de sua inseparável cachorra. Cássia

estava engraxando sapatos e questionou se poderia continuar naquela atividade. Como a resposta foi afirmativa, iniciou-se ali mesmo a entrevista de número 5.

E 01 Fique à vontade para falar da sua vida o que você quiser, o que você quiser.

I 01 Eu tô engraxando sapato.

E 02 (Risos).

I 02 *Daí eu fico lembrando, principalmente assim olha, dessa ... dessa chapinha aqui que gira, de quando eu era pequena.* (pequeno mecanismo na forma de uma pequena borboleta que permite a abertura e fechamento da lata de graxa)

E 03 Ham! (Risos).

I 03 *Eu via... Ficavam aqueles sapatos amontoados lá em casa.*

E04 Aham!

I 04 *E quando me dava a louca eu pegava tudo. Mas eu punha no quintal e ficava o dia inteiro engraxando sapato.*

E 05 É mesmo?

I 05 *É. E eu gostava assim de... de eu...*

E 06 Ninguém mandava?

I 06 *Não, ninguém mandava. E eu gostava de engraxar sapato e arrumar geladeira. (Risos). E aí eu deixava os sapatos todos engraxadinhos.*

E 07 Da família toda?

I 07 *Oh.. toda! De todo mundo. E depois assim, eu tinha uma satisfação tão grande de ver que aquilo que tava desarrumado, assim, já tava todo arrumadinho_e todo engraxadinho, mas eu me dava tanta satisfação e aí essa semana... semana passada eu tive esse sentimento. Parece que eu vi aqueles sapatos meus e do meu marido e falei: Não! Esses sapatos precisam de carinho, esses sapatos precisam ser engraxados.*

E 08 *Transformação...*

I 08 *E ainda... precisa. Daí eu peguei e a semana toda eu... na aula de tênis na terça-feira falava: Esse final de semana eu vou engraxar sapato. Eu vou engraxar sapato.*

E 09 *Ham!*

I 09 *Ai ontem... eu falei pro meu marido: Olha! É ... Preciso ir ao supermercado prá comprar graxa porque eu vou engraxar sapato. Como se fosse o compromisso: Eu vou engraxar sapato. Ai ele virou, assim, prá mim e falou assim:_Que engraxar sapato sô! Final de semana tu tem que aproveitar. Vamô passeia! Eu falei: Não! Aproveitar e fazer o que eu quero. E eu quero engraxar sapato e eu tô aproveitando. E ai, tô eu aqui engraxando sapato.*

E 10 *Mas... mas... mas.. como é que nasceu essa de tu lembrar da infância ...*

I 10 *É... na verdade, nem é lembrar da infância. É lembrar de mim mesmo. Entendeu?*

E 11 *Como é que nasceu isso... engraxar sapato...*

I 11 *Por quê? Não. Porque... primeiro, ontem aconteceu uma coisa bem simples, os sapatos estavam lá. Precisando ser engraxados. Precisando ser engraxados .*

E 12 - *Ah! Tá. Tá. Tá.*

I 12 - Faz muito ... faz uns cinco anos que eu não uso esse aqui. (mostra um par de sapatos).

E 13 - Aham!

I 13 *Mas os sapatos precisavam ser engraxados. E aí eu disse: Meu Deus! Alguém precisa tomar uma providência. Então, eu vou tomar providência. Eu vou engraxar os sapatos.*

E 14 Humhum!

I 14 *E isso é uma coisa que... nasceu do nada, assim, tão simples quanto isto. Eu vou engraxar os sapatos e eu vou deixa-los bonitos. E fazendo isso me lembra quando eu era pequena...*

E 15 Você já fazia isso?

I 15- Se eu fazia isso? Eu que engraxava... eu engraxava os sapatos e eu também fazia outra coisa, eu cortava a unha do pé da minha avó.

E 16 (Risos).

I 16 (Risos). *Por quê? Ela tinha aquelas unhas todas tortas, horrorosas.*

E 17 Você gostava de cortar as unhas...

I 17 *Adoro! Adoro unha estragada. Porque aí, a minha avó ia lá em casa, aquela unha que dava um trabalho... só se fosse alicate ferramenta para cortar. E eu cortava a unha da minha avó e da minha tia avó. Aí, toda vez que eu terminava de cortar a unha da minha avó, da minha mãe, do meu pai, ela falava: Ai, minha filha! Que Deus te dê em dobro. Que Deus te de um homem, um marido maravilhoso...*

E 18 Hum...

I 18 *Ela só falava... ela só falava isso: Que Deus te dê em dobro. Que Deus te dê um homem, um marido maravilhoso e que você consiga entender e ver o seu brilho. Coisa de vó, né? E que você seja muito feliz. Porque você merece. Ela dizia isso. Aí hoje eu penso, assim, que a minha vó é... eu lembrei que ela falava isso. A minha avó é danada ela tem uma língua danada. Aconteceu exatamente o que ela falava. (Risos).*

E 19 - Olha só!

I 19 *Então, a minha obrigação era... voltando... engraxar sapato, cortar a unha da minha avó, arrumar a geladeira quando a minha mãe vinha da feira. Prá você ter noção, sábado de manha era feira, lá em Poços. Feira... feira de legumes.*

E 20 Hum! Feira-livre.

I 20 *Isso. Aí eu ia com a minha mãe, prá ajudar ela a carregar a cesta. Aí a gente ... quando eu era bem pequenininha, devia ter uns cinco, seis anos, nós voltávamos de charrete.*

E 21 Hum!

I 21 *Eu lembro.*

E 22 Hum!

I 22 *Voltando de charrete.*

E 23 Sim...

I 23 *Sim, das compras. Aquelas cestas de palha.*

E 24 Aham!

I 24 Duas cestas de palha. Voltando de charrete. E aí quando eu fui ficando maior, não. A gente voltava de ônibus, porque o meu pai sempre tava trabalhando, alguma coisa assim.

E 25 Aham!

I 25 Aí a gente voltava de ônibus. Aí chegava em casa, tirava ... era minha obrigação tirar as coisas da cesta e guardar na geladeira. (Risos). Organizar a geladeira. É isso.

E 26 E é uma coisa que você faz até hoje?

I 26 Sim, adoro.

E 27 Hum!

I 27 Adoro organizar geladeira. Tudo eu gosto de organizar. Tudo! Tudo! Tudo! Eu acho que ... porque será isso, né? É ... eu acho que ... quando as coisas estão organizadas sobra mais tempo prá se pensar em outras coisas. Então, assim, isso é uma coisa, uma coisa que eu penso. É... tudo em bagunça, eu não... eu não me localizo. Então, quando as coisas estão em ordem organizadas...

E 28 Na tua casa?

I 28 Principalmente na minha casa... mas no meu trabalho também é assim. É a extensão da minha casa, né?

E 29 - Humhum! Humhum!

I 29 *É... eu não consigo... se eu sei que tem uma situação no trabalho, não ideal, ruim, não ótima, eu me agonio. Enquanto eu não for e arrumar, eu não consigo descansar prá seguir outras coisas.*

E 30 Por falar nisso... em que pé que ficou, uma questão... de umas entrevistas atrás, com relação ao treinamento dos motoristas de Minas, o treinamento na Mercedes Benz...

I 30 *Conseguí o treinamento.*

E 31 Era uma coisa que você deixou em aberto.

I 31 *Sim, foi conseguido. Então, esse treinamento, eu consegui. Na verdade, o que que tá acontecendo?*

E 32 Como é que foi? Mesmo contra o Germano que não queria nada.

I 32 *Que não queria nada é...*

E 33 Ele ia te pegar... “Não tente fazer alguma coisa escondida que eu te pego”...

I 33 *É aí o que que aconteceu? Aí paralelamente a isso tava... assim, numa visita dele na Mercedes.*

E 34 Dele quem?

I 34 *Dele Germano, na Mercedes, prá fechar um contrato a nível Brasil. E aí, assim que... a Mercedes foi receptiva, ele voltou atrás. Ele disse: Não! Olha! Eles tem receptividade, você pode ir fazendo isso. Por quê? O que acontece? Ele queria... depois eu entendi. Ele queria... primeiro ter um compromisso... ter uma sinalização da Mercedes que eles seriam os nossos fornecedores a nível Brasil. Fornecedores de manutenção de carro forte.*

E 35 Humhum!

I 35 *E aí assim que conseguiu, ele falou assim: Pronto, agora você pode dar o treinamento. E eu já pensava ao contrário. É, ok! A tua negociação com a Mercedes é uma coisa paralela. É uma coisa a nível de alta administração. Tanto de lá, quanto de cá.*

E 36 *E o treinamento de ar-condicionado? Não tinha nada que ver?*

I 36 *Nada aqui, é o dia-a-dia. E prá eles isso vai significar muito. Então, já tá acontecendo em Minas, o treinamento. Então, ocorrendo...*

E 37 *Continue...*

I 37 *Então, um outro problema. A Mercedes resolveu a semana retrasada. A companhia, ela tá com uma política... dizendo o seguinte: Existe nas nossas empresas treinamentos que são obrigatórios como reciclagem, formação e reciclagem. E tem os que são é... é... acessórios.*

E 38 *Eventuais?*

I 38 *São acessórios. Então, prá você preparar um curso de porta-valor, um curso de chefe de equipe... não é uma exigência legal. Então, a companhia agora, ela disse o seguinte: Pessoas vão por livre espontânea vontade.*

E 39 *Sem pagar hora-extra?*

I 39 *Sim. Eu não concordo muito com isso é... eu não concordo muito com isso, no seguinte sentido é... a nossa atividade, primeiro eu tenho pessoas que não são pessoas de um nível intelectual absoluto. São pessoas que tem o segundo grau, quando muito na média. Na média entre o primeiro e o segundo grau. São pessoas que tem uma carga horária diária de dez horas, onze horas de trabalho. São pessoas que vivem da hora-extra prá complementar a renda. Considerando isso ... não é ... eu não vou conseguir ter sucesso com a grande maioria deles irem nesse treinamento e não terem a jornada computada e... como eu não sinto muito conforto,*

porque eu vejo esses funcionários, essas pessoas que nós temos, eu vejo qual é, quem são os nossos funcionários, a grande massa. Eu me sinto ... eu não tô me sentindo segura ainda prá ter um discurso prá tá sustentando isso. Na verdade, porque eu não... eu acho que eu não tô acreditando nisso.

E 40 - Haam!

I 40 Eu não tô acreditando nisso. Então, eu tô tendo uma dificuldade muito grande de passar isso pra todo mundo porque eu não... quando eu compro a idéia e eu acredito, eu vou com tudo, mas pra isso eu preciso ter argumento de sustentação. Enfim, pra eu defender uma idéia. Se isso não acontece eu fico insegura. Então, eu fico quieta porque eu tô amadurecendo. Aí eu pensei o seguinte: Puxa vida! Porque os cursos são ministrados aos sábados? O nosso pessoal, eles tem uma jornada de trabalho, de segunda a sábado, de sete horas e vinte minutos, que dão quarenta e quatro horas semanais. Então, se eles forem fazer um curso de dez horas nos sábados, uma coisa é eu dizer assim: Oh! Às sete horas estão na sua jornada normal, na jornada. O que exceder de sete eu não vou te pagar como hora-extra, porque isso é formação, isso tá contribuindo pro teu currículo. Depois, eu evolui nesse pensamento. Isso é uma situação que eu já acredito. Agora uma outra situação é eu dizer o seguinte: Você vai no sábado trabalhar, é... desculpa, você vai no sábado fazer o treinamento. Só que as sete horas que estariam na tua jornada você vai abrir mão. E eu vou pegar essas horas e vou abater das horas-extras que você fez durante a semana. Isso eu não aceito. Uma coisa é não dar, outra coisa é tirar

E 41 É tirar... humhum!

I 41 E aí, aí eu realizei esse pensamento. Estou segura dele e fui levar ao meu diretor Germano. Saiu com os cachorros atrás de mim: E não! Porque é assim! Você vai seguir... é uma determinação da empresa.

E não adianta, assim, não é assim que eu lido com uma coisa. Entendeu? Porque não é assim, que eu vendo uma idéia, que eu passo uma idéia. Eu nunca cheguei ... é porque é! Eu consigo dizer pros meus funcionários: É porque é! E vai ser assim, mas só depois de eu ter toda uma introdução explicando prá eles a importância

daquilo. Agora, do nada e mesmo que eles tenham argumentação de dizer: É porque é e vai ser assim, isto não existe. É... sabe, é... é... é...

E 42 É ... ?

I 42 É... é... ridículo. É trabalhar com um bando de robôs e é muito importante trabalhar com pessoas que... que... que... colocam as idéias. Entendeu?

E 43 Humhum!

I 43 É só assim que se evolui.

E 44 -Tá me parecendo muito legal porque num primeiro momento quando você aborda, enquanto economista... tal, corta daqui, corta de lá, você é sensível a essa questão, né...

I 44 Porque o sucesso legítimo é aquele que é sustentado, é aquele que você ... que as pessoas que trabalham com você... elas acreditem naquilo. Elas dão sustentação e vão até a raiz, bem estruturada a coisa. Entende? É... quando você fala: É porque é! É o mesmo que botar um tapete bonito na sala e dizer que ela é estruturada... Entendeu?

E 45 Humhum!

I 45 Agora, quando existe uma situação de você, de as pessoas que respondem prá você e isso corresponde a raiz da empresa, lá na ponta entenderem isso. Não é um tapete bonito na sala. A casa esta com alicerce. Pode vir o que for porque a casa esta alicerçada. Entende?

E 46 Então, nesse sentido eles são refratários. Se eles puderem tirar, tirar, tirar, tirar, eles tiram.

I 46 Mas eu não aceito isso.

E 47 Aham!

I 47 *Prá mim, a gente tem que fazer, é... numa empresa, quando eu falo: Ah não, eu adoro fazer corte ou tirar, tirar, tirar. Esse tirar é com inteligência, é tirar o desperdício, mas não tirar o que é de direito.*

E 48 Humhum!

I 48 *Porque isso tira toda a legitimidade e respeito que você pode ter com a sua equipe, com esse tipo de coisas.*

E 49 Aham!

I 49 *Você só consegue, no meu entendimento, ter respeito de todo mundo, quando as pessoas entendem que você...*

E 50 *É um autoritarismo... seria assim, uma coisa de capitalismo selvagem mesmo.*

I 50 *Uma coisa assim, ignorante. Sabe? Seria roubar, tirar e não é assim que uma empresa ganha dinheiro. A empresa ganha dinheiro conscientizando as pessoas, tendo uma operação redonda. Uma empresa ganha dinheiro na hora que houver o seguinte: Puxa vida! Porque que eu escalo o meu pessoal às sete horas da manhã ? Ah! Prá coletar aquele cliente, mas eu vou negociar com aquele cliente e vou coletar às dez. Então, não escalo mais a equipe as sete. Eu escalo_às dez. E o cliente aceita. Quer dizer ... com inteligência, com consistência. Não assim: Oh! Você faz eu não vou te pagar.*

E 51 Humhum!

I 51 *E por aí eu vou ter assim, legitimidade prá... prá gerenciar, prá eu ter legitimidade prá gerenciar, essa parte precisa tá muito limpa e muito tranqüila. Prá eu olhar olho no olho de cada um e dizer: É assim ! Não é assim! Entende? Agora a partir do momento que eu tiro, eu nunca vou conseguir ter a cabeça erguida e isso não tá em mim. Então, conclusão: como eu não consigo viver com a cabeça não erguida, eu não vou fazer. Pronto e acabou, é tão simples quanto isto.*

E 52 E aí com é que fica essa tua postura contra o andamento, a filosofia da empresa: É assim! Tem que ser assim! E aí?

I 52 *Essa é uma pergunta difícil. Porque fazer eu não vou fazer, mas deixar de fazer eu não posso, então*

E 53 (Risos).

I 53 (Risos). *Pois é, você fez uma pergunta difícil, talvez prá's próximas entrevistas eu tenha a solução prá isso. Porém houve uma evolução. O que que eu fiz?*

E 54 Hum!

I 54 *Eu falei não. Não adianta eu dizer: não, porque não e sim porque sim. É ... da mesma forma que eles estão dizendo: Não você tem que fazer! E eu digo: Não, não vou fazer! Eu esperaria que eles me explicassem inteligentemente. Ah! Porque você não vai fazer, mas eu vou explicar inteligentemente por que eu não vou fazer. Que que eu fiz? Peguei todos os funcionários, a relação dos funcionários. Vi que sete horas e vinte minutos aos sábados... quanto custa pra empresa um sábado num ano e num ano pr'um curso de sete horas e vinte minutos.*

E 55 Hum!

I 55 *E vi que esse valor monetário, eu posso muito bem ganhar em outra linha do resultado. Entendeu*

E 56 Hum!

I 56 *E aí eu não só ganho em outra linha, como o fato de eu dar um treinamento de sete horas e vinte minutos e dizer pro funcionário que ele não vai ter nem o que a jornada normal, ou seja, eu estaria tirando. Isso numa convenção coletiva pode me custar caro. Muito mais caro do que eu conceder.*

E 57 Como é? Não entendi? Porque?

I 57 *Numa negociação de convenção coletiva eu posso ter uma reclamação, eu posso ter a... a... o sindicato dizendo: Olha! Estes acontecimentos, os treinamentos. Então, agora todo treinamento, voluntário ou involuntário, tem que ser registrado. Ou dizer: É proibido qualquer comparecimento do funcionário aos_sábados, mesmo que for prá outra coisa. Eu não quero que o sindicato faça isso. Eu vou tá dando força pro sindicato dos empregados.*

E 58 Aham!

I 58 *Eu não quero. Isso custa caro. Entendeu? Custa caro, porque o que os funcionários vão pensar? Puxa vida, quando a empresa me leva é o funcionário que vai me salvar. Então, fica de um lado...*

E 59 O sindicato?

I 59 *Sim. Eu... desculpa. É o sindicato que vai me salvar.*

E 60 Humhum!

I 60 *Então, fica de um lado a empresa como vilã, e o sindicato como salvador. Olha que droga!*

E 61 Aham!

I 61 *Olha que situação ridícula.*

E 62 Aham! Verdade.

I 62 *Sendo que não é isso que nós queremos.*

E 63 Hum!

I 63 *E nós que estamos aqui, como gerentes regionais, que estamos na ponta, a gente vê tanto o lado da negociação sindical, porque somos nós protagonistas, quanto o lado... depois desses treinamentos, dessas determinações, né? Bom, conclusão, eu não tenho resposta ainda dessa situação é uma situação que eu tô passando, mas eu disse pro meu diretor, assim num tom mais ameno. É com muito esforço. Realmente foi com muito esforço.*

E 64 (Risos).

I 64 *Eu confesso isso. O esforço foi tanto que era dez horas da manhã quando eu falei com ele. Eu achava que ali eu tinha que bater o cartão e ir embora. (Risos). Porque o esforço foi tanto ... Ah! Que a minha energia foi pro dia. A vontade era voar nêle... é... ô! É porque isso é muito básico prá gente tá discutindo. É muito ... é muito básico. Não precisa.*

E 65 Engraçado que eles não conseguem... não conseguem ver isso...

I 65 *Não. Não. Não, mas eu tentei, eu tenho que saber vender.*

E 66 Mas você tinha argumentos para defender...

I 66 *Mas eu preciso saber... eu preciso ter ciência e inteligência no argumento, em como apresentar prá acabar com o assunto, não... não, a ponto de despertar o seguinte no cara: Meu Deus, realmente nós estamos errados! ... Ok, Cássia faça! Eu vou dizer: Ok! Eu não vou ser a vitoriosa. Eu sei que eu vou dizer: Ok! Venceu o profissionalismo. Venceu o que a nossa empresa tanto prega. Entendeu? Que é a ética. Que é... bem isso. Não acho ético tirar jornada dos funcionários. Se a nossa empresa prega... prega tanto a ética. Se a nossa empresa prega tanto que quando eu abro um malote e tem uma sobra de dinheiro que o malote que o cliente não registrou. Eu: Hei! Cliente! Você mandou dinheiro a mais. É igual. A ética é a mesma. Vem do mesmo ... da mesma cabeça. Vem da mesma gestão. Vem da mesma empresa. Então, não existe um cliente ter mandado um dinheiro a mais e eu dizer: Hei, cliente! Esse dinheiro você ... mandou dinheiro a mais. Olha aí que você mandou dinheiro a mais. Eu vou dizer pro funcionário: Olha! Essa sua jornada, eu*

não vou ter que te pagar. Eu vou pegar ela e vou abater dos dias que você ficou até tarde durante a semana. É... é ... é... não casa.

E 67 Dois pesos e duas medidas.

I 67 *Dois medidas, entendeu?*

E 68 Aham!

I 68 *Então, enfim essa situação eu vou... eu vou... eu tô agora nessa semana com a missão de mostrar esse número...*

E 69 Lá em Minas?

I 69 *E dizer que isso é nada. Tenho uma reunião em Belo Horizonte, três dias essa semana.*

E 70 De uma certa forma suas idas prá Minas diminuíram já, né? Você tá mais prá cá. Fale mais sobre isso. Como é que você está se sentindo?

I 70 *Tá. Bom foi muito sofrido no começo. Por quê? Sabe quando você tem a impressão, assim, que uma... uma pessoa morreu e a alma não quer sair do corpo?*

E 71 (Gargalhada).

I 71 *Fica ali... fica ali insistindo. Então, esse caminho deve ser o purgatório. (Risos). Porque é um sofrimento, porque o corpo não vai ter vida, não adianta. Tá_ali. E aí cê fica naquilo.*

E 72 *Sei. Você tá ligada lá em Minas.*

I 72 *É... e... agora parcialmente. Por quê? No começo eu sofri, foi uma semana de choro, choro, choro, choro, e sofrimento. De soluçar. Porque assim, em que tese que aqui tava totalmente largado, abandonado, mas eu tava tão ... tão ... viciada, tão*

louca naquilo e no meio de uma missão. Então, foi um aborto, foi um ... foi assim, brutal, né.

E 73 Não conseguiu terminar a tua missão lá?

I 73 Esse... esse mês deu cinquenta mil de prejuízo só. É ... mas assim, não é nisso que acaba a missão, é toda uma formação Entendeu? No fundo eu acho que eles não iam acabar. Porque cada dia é uma coisa nova prá você tá evoluindo. Por exemplo, quando que a minha missão aqui acaba? Não existe começo, meio e fim prá algumas coisas, quando você se dáááá!

E 74 Aham!

I 74 Talvez essa... seja uma deficiência minha. Entende? De ... bom, aí o que aconteceu? É... eu ... eu me deparei aqui com uma regional do Paraná e Santa Catarina, com tanta carência, tanta carência, e aí eu... o que que eu fiz? Assim, de trabalho, de coisas novas, crises mesmo, crises. Crises é ... é ... operacionais, e eu... ultimamente nas últimas quatro semanas, eu tenho me dedicado tanto aqui, que eu tô esquecendo São Paulo. Esquecendo, mas quando eu volto lá e volto a ver, eu sofro.

E 75 Hum!

I 75 Mas assim, é... vai existir o momento da libertação e que vai ficar uma coisa boa prá mim e boa prá pessoas que estão lá e... espero que elas cresçam com isso. Entendeu? Assim é... é... romântico? É romântico! Mas é verdadeiro Edmilson. Quer dizer, foi uma evolução profissional muito boa prá mim, principalmente porque eu agreguei outras pessoas pra trabalhar. É maravilhoso é ... é... não existe só aquilo. O mundo, ele é... tudo é universal. Você consegue encontrar pessoas dos mais diferentes tipos, das mais diferentes é... é... posições, e o legal é você se adaptar e entender cada um deles e enxergar o brilho de cada um deles e tocar. E cada um tem uma linguagem sim, que você consegue aprender e ter essa linguagem e evoluir. Porque prá mim o meu cenário era aqui, as pessoas daqui. Entende?

E 76 Aham!

I 76 *Era aqui as pessoas daqui. E lá eu conheci outras pessoas muito boas que ... e até contribuíram pra eu ter mais crítica com as pessoas daqui e poder contribuir mais com as decisões.*

E 77 Você está falando de pessoas e não do trabalho, não agregou nada novo...

I 77 *É indissociável. 'Cê não trabalha sozinho. Entendeu? Se eu trabalhasse numa linha de produção, da máquina que puxa as garrafinhas de refrigerante e que automaticamente quando passa você vê o raio-X e vê se o refrigerante tá num nível adequado. Se estiver mais baixo o refrigerante, a máquina rejeita automaticamente. Talvez fosse menos importante. Agora, quando você trabalho_com serviços e quem faz serviços são as pessoas é indissociável.*

E 78 E o que que ficou então pra ti? Se é que dá pra mensurar. O que é que ficou dessa experiência, novos trabalhos e novas pessoas...

I 78 *Bom, o primeiro é de... que ahm... eu ... não... tenho... medo... de... nada. (a fala é expressa pausadamente).*

E 79 Hum!

I 79 *Qualquer lugar, em qualquer situação que esteja, quando você... é... se você tem vontade mesmo, você consegue superar e consegue trabalhar.*

E 80 - O desafio não é... não assusta? Não te assusta?

I 80 *De jeito nenhum*

E 81 Aham!

I 81 *De jeito nenhum. Muito pelo contrário.*

E 82 Então, foi um grande desafio ter sido chamada lá pra Minas?

I 82 *Foi. Foi.*

E 83 E você foi...

I 83 *Fui e ... e ... nunca a... a... operação lá ficou tão... tão límpida, assim, como esse céu que a gente tá vendo.*

E 84 Aham!

I 84 *Tão límpido que as formas são definidas, onde acaba a árvore, onde começa o céu.*

E 85 Aham!

I 85 *E onde há sombras, as coisas estão... e... e era um caos e as coisas foram sendo, não por causa de mim, senão por conscientização das pessoas que eu gerenciava dizendo: Olha... defina a tua área, defina que...*

É muito importante você dizer o seguinte: Existe... olha que engraçado o que eu vou falar... existe a definição de área, isso não quer dizer que exista uma limitação prá s atribuições.

E 86 Não. Não entendi!

I 86 *É, pois é. É a minha área é tesouraria, mas isso não significa que até o momento em que fecho o malote, entrego o dinheiro, o meu serviço acabou. O meu serviço só acaba na hora que eu sei que o cliente recebeu o malote e tá satisfeito*

E 87 Parecido com aquilo que você falou... a tua psicóloga com relação ao recrutamento e seleção, lá. O teu trabalho vai terminar a hora que foi feito a contratação.

I 87 *Claro! Isso mesmo entendeu?*

E 88 Aham! Aham!

I 88 *Enquanto você consegue... é contribuir práς pessoas verem isso, você não tem mais limite, você enlouquece. Cê vai embora. Aí é uma delícia trabalhar. Aí... aí... aí... aí é uma delícia. (Risos). É uma delícia.*

E 89 (Risos).

I 89 *Tem um filme... tem um filme com é que chama aquele que ele tava tentando pegar o Al Capone? Por ... não é os imbatíveis...*

E 90 Os intocáveis...

I 90 *Sim, os intocáveis. É assim que eu me sentia com minha equipe em Minas.*

E 92 Mas você falou imbatível (risos)... fale mais sobre isso.

I 92 *É... é... imbatível/intocável é bem parecido, né?*

E 93 Aham!

I 93 *Imbatível quando eu sentia, ao lado da equipe quando ela começou a amadurecer e a gente começou a coletar resultados... que não adiantava... “Conosco ninguém podia, Ninguém podia conosco. Sabe por quê?*

E 94 Sim, mas vo... como você falou, a partir do momento em que você conseguiu conscientizar os seus gerentes do papel, da área de cada um, você conseguiu fazê-los encher gar... Lembra do U2 quando você se comparou a ele?

I 94 *Tudo bem, mas assim, é o todo, é o todo, assim. Não adianta ele chegar sozinho perante o palco e dizer assim...*

E 95 Parece que você poderia estar dizendo “ Eu sou imbatível” ...

I 95 *Ele só consegue... mas posso ser honesta?*

E 96 Completamente... (Risos).

I 96 *Eu prefiro dizer o seguinte: Eu sou terrível, nós somos imbatíveis! (Risos). Entendeu?*

E 97 Aham!

I 97 *Eu sou terrível. Eu sou terrível, mas somos imbatíveis, ou seja, quem trabalha com terrível, vive num terror saudável.*

E 98 (Risos).

I 98 *E depois de passar por esse terror, a força que adquiriu, o corpo é tão grande que somos imbatíveis. Entendeu? Então, última forma: Eu sou terrível, nós somos imbatíveis. (Risos).*

E 99 (Risos). Interessante uma coisa que tá me chamando atenção é que você começa a falar sobre a tua história de vida, infância, e de repente ... você passa para o trabalho. Por outro lado, quando estamos pesquisando questões referentes ao trabalho você vai para o lado pessoal...

I 99 *Sabe por que? Minha vida é meu trabalho e meu trabalho minha vida ... às vezes, eu acho assim, no fundo, no fundo, às vezes, eu acho que eu não cresci, que eu sou um só. Eu sou uma só.*

E 100 Como assim?

I 100 *É... é a mesma... Entendeu? É como se... se... porque eu não deixei de ter o meu corpo. Eu não deixei de ter a minha pele. Eu sou a mesma.*

E 101 Aham!

I 101 *Então, na verdade tudo que eu pensava, as coisas não são muito diferentes dos meus conceitos, a raiz. Não é diferente. Entendeu assim? É a mesma, é a mesma. Então, assim, é... eu... eu... quando eu era criança, eu brincava prá me divertir. Hoje eu trabalho pra me divertir.*

E 102 Hum!

I 102 *Entendeu? Mas eu brincava porque queria. E porque era aquilo que eu tinha que fazer. Hoje eu trabalho porque eu quero e porque é isso que eu tenho que fazer.*

E 103 *É... a tua história de vida é a tua história profissional.*

I 103 *É... eu não consigo dissociar a minha infância d'eu agora, o profissional, o pessoal, é tudo uma coisa, né? Que bagunça!*

E 104 (Risos).

I 104 *Eu não sei onde começa um e termina outro. Eu não consigo é dizer: Olha! Vamos separar as coisas. Aqui é isso, aqui é aquilo. Entendeu? Eu não consigo ter essas coisas claras, assim, da segmentação. É uma coisa só.*

E 105 *É como você disse na primeira entrevista: Eu não consigo compartimentar pessoa/trabalho... teu discurso está bem coerente...*

I 105 *Não consigo. Que bom (risos). Eu não consigo é uma coisa só. Entende? É assim, ó... eu tô nesse momento engraxando sapatos. Entende?*

E 106 *Aliás, você já engraxou um, dois, três, quatro...*

I 106 *Não, mas isso porque você não viu os do Leandro que estão guardados.*

E 107 *Cinco, mais três, quatro, nove! Nove pares de sapatos teus, fora os sapatos do teu marido.*

I 107 *Fora os do meu marido. Eu quis deixar os dele bonito, porque eu precisava provar prá ele, eu priorizei os dele, porque eu precisava provar para ele que eu não fui passear, eu fui engraxar sapato e ele recriminou. Então, eu queria ontem mesmo... eu tinha uma pressa de engraxar os dele e deixar bonitos prá ele ver o seguinte: Nossa! Tinha razão, ficarão lindos! Entendeu? Porque ele, o tempo todo, ele criticava. É um absurdo, eu querer engraxar sapatos como se isso não fosse ser importante. E prá mim era importante e eu... e eu sabia...*

E 108 Tão importante quanto ir passear ...

I 108 *Porque era o que eu queria fazer. Entendeu? Assim, não adianta eu passear sendo que eu não quero passear. É... o importante é o que você quer fazer. É o que interessa. É o que importa, é o que interessa. E o que me interessava era engraxar sapatos. E ele foi contra o tempo todo, e eu precisava urgentemente priorizar os sapatos dele, prá deixa-los bonitos, prá que ele verificasse e falasse: Nossa! Como ficaram bonitos! Eu ia querer dizer par ele: Viuuuu !!!*

E 109 Os dele. Hum!

I 109 *Foi assim. Ontem mesmo ele já usou um sapato que há muito tempo ele não usava. E a graxa tá rolando. Aqui, ó! Depois eu quero pegar os seus. (Risos).*

E 110 (Risos).

I 100 *Eu vou levar todas as graxas lá prá tua casa, pode ser semana que vem, quem sabe? Eu vou engraxar todos. Você vai ver como vão ficar bonitos.*

E 111 Hoje você falou da vó, da unha da vó, de seu trabalho... mais alguma lembrança?

I 111 *Não, acho que hoje não , não tô... não, hoje não. Vamos parar por aqui. Tchaaauuu! Tchau! Até semana que vem...*

Observações: Ao encerrar a entrevista, a informante se despede estabelecendo um próximo encontro, “ Até semana que vem”, uma demonstração de quem se encontra comprometida e à vontade em se ré-velar.

Outro aspecto que merece destaque: apesar da tentativa de isenção de conteúdos advindos do entrevistador, ‘histórias de vida’ criam um inter-espço de envolvimento entre entrevistado e entrevistador, o que pode ser claramente compreendido face os depoimentos pautados em chôros, risos, descobertas, ré-velações, enfim, emoções re-vividas, e as expectativas de novos encontros.

Entrevista no. 06 – Data: 23/ 05/ 2004)

Local: residência da entrevistada

E 01 Fale o que primeiro lhe ocorrer ...

I 01 *Ao fundo Frank Sinatra... (risos) ... ou seja, somos elegantes... (risos)*

E 02 (risos)

I 02 *Uma manhã de domingo chuvosa e me lembrou Nova Yorque, e eu coloquei no som “New York New York”. (risos). Bom, eu fiz um poeminha⁴⁴ e enviei por mail para um colega. Ele leu, incluiu mais alguma coisa dizendo que: apesar de eu ser mulher, e apesar de receber alguma discriminação... eu administro melhor do que muito macho e ainda por cima... leio “Marie Claire”.*

E 03 Quer dizer então que ele percebeu de alguma maneira que houve discriminação com a tua presença lá...

I 03 *Eu acho o seguinte é... num primeiro momento há... até há, mas é... quem tem uma perna mais curta que a outra acaba sabendo andar com aquilo e se adaptando com aquilo e não sabe comparar aquilo com outra coisa, porque sempre tive aquilo.*

⁴⁴ Poema apresentado no diário de campo.

Então, até existe ... vai ver que é por causa de eu ser mulher ... mas eu não falo assim: Ah! Não! Existe isso porque eu sou mulher. Então, até existe. Vai ver que é por que eu sou mulher, mas eu não falo assim: Ah! Não! Existe isso porque sou mulher! Porque eu nasci, então, prá mim sempre foi assim. Quando você... chega uma pessoa num meio novo, naturalmente já existe uma discriminação.

E 04 Então, você nunca se abateu por essa discriminação toda ...

I 04 Não. Jamais! Eu sempre pensei o seguinte: Meu Deus! É... é Ok! Eu vou ter que trabalhar como qualquer pessoa. Como qualquer homem que entrasse ia ter que trabalhar prá mostrar o trabalho, prá ter o respeito a partir da realização do seu trabalho. Mas eu tive por exemplo, a nossa companhia foi vendida para um grupo espanhol, eu não gosto muito da situação assim, olha ... como acontece na empresa que eu trabalho hoje? Num primeiro momento, a única mulher. Para o segundo momento, ser a melhor das gerentes. Eu não gosto nem de uma posição e nem de outra. Acho que tem que tá normal. Entendeu? Então, lhe explico... Quando os espanhóis compraram, eu gozava de uma certa estabilidade, assim... profissional. Eu já tinha me consagrado no meu papel na companhia. E quando eles compraram nunca tiveram uma mulher na operação, na gestão de operação. Então, eu passei a ser alvo de teste.

E 05 Aham!

I 05 Eu percebia isso, e passei a ser alvo de teste e logo em seguida, eles contrataram uma consultoria européia que fez um trabalho lá pra eles na Espanha. E escolheram duas cidades prá ser o modelo... disso. Eu acho que no fundo até prá testar, Florianópolis e Belo Horizonte prá estarem trabalhando dentro de um modelo operacional que eles entendiam como sendo ideal. Acabou que Florianópolis se destacou no Brasil como sendo a que mais seguiu o modelo. Eu acho que isso fez com que... é... eles acreditassem no nosso trabalho.

E 06 Quer dizer, esse modelo foi imposto. Veio de fora prá dentro prá ser adotado?

I 06 Veio de fora prá dentro prá ser adotado através de uma consultoria.

E 07 Aham!

I 07 *E... e... Florianópolis rapidamente já... tanto é que é tida já como a filial que fez todos os pontos que tinham que ser feitos. Entendeu? Bom, muito bem. É ... então, quer dizer que... existiu esse teste. Tanto que eu não... não... isso não me desanima, isso não me... não me... nada. Ah! É! Ok! Vamos fazer. Ah! É teste pra verificar, ok! Vamos. Eu não tenho medo. Um dia um diretor disse assim prá mim... comentou o seguinte: Não... porque... é... agora, você vai ver. Eu vou ficar em cima. Eu disse: Eu faço questão, mas questione mesmo. Porque isso vai me estimular a responder e tá na minha... eu não tenho medo disso. Entendeu? Eu não tenho medo*

E 08 Hum!

I 08 *Reitero. Porque o trabalho não tem sexo. Não tem... ele é o trabalho. Ele é impessoal.*

E 09 *Eu concordo com você, agora eu... a minha... a questão é... é de saber ... existem estigmas contra uma mulher ocupando uma função como a tua. Embora você nunca se deixou abater por isso, mas assim, houve algum momento em que você tenha sentido isso mais fundo na pele, ou não chegou realmente prá você. Não da tua parte, prá mim já tá claro que você não pensa nisso eu sou mulher tal, mas e os... homens da corporação com relação a você. Porque ele apontou aí no poeminha que...*

I 09 *Não eu acho que... eu consigo assim, reverter isso de uma forma tão positiva prá mim mesma e prá união da equipe. Num primeiro momento, sim, existe. Eu sou mulher.*

E 10 Hum!

I 10 *Mais do que isso... a partir do momento que eu uso um vestido mais justo, se aparece com “appeal” e não corresponde ao modelo de... assexuado na empresa ...*

E 11 Hum!

I 11 *Entendeu? Mas isso não tá, eu uso porque eu tô afim. Não pra ganhar nada com isso, como nunca tive vinculado a nada isso. Quando num segundo momento, é... por exemplo, como é que eu vou falar pr'ocê?*

E 12 Vai falando...

I 12 *Aham! Sim, ok! Eu... eu... num primeiro momento, eu sou assim. Ai quando eu vejo algum colega por um exemplo, me olhando... me medindo... eu falo: Que que é? Tá olhando o que, é?*

E 13 Hum!

I 13 *Que que tá olhando? Peraí. Deixa eu parar então, a minha fala pra você terminar de olhar e depois a gente continua a conversa. Então, eu vou desmistificando. Entende? E eu acabo com isso criando um vínculo é ... de carinho, de cumplicidade com os colegas de trabalho, tranqüilo. Eu nunca tive um problema, por exemplo, na minha vida... de assédio no trabalho. Nunca! Nunca aconteceu isso comigo.*

E 14 Hum!

I 14 *Nem sei o que é isso. Eu acho que isso é um sinal de que a gente impõe uma... uma imagem, um ritmo que não tem espaço prá esse tipo de coisa.*

E 15 *Mas você não se vê como uma pessoa que quebrou barreiras. Você não consegue ver isso. Que quebrou barreiras. Pelo seu próprio... seu próprio trabalho dentro dessa empresa você não acha que não é uma maneira de quebrar barreiras?*

I 15 *Não, é que eu não... é meu normal isso. É a mesma coisa... dizer assim: Quem tem uma perna mais curta. Nossa! Você não acha que se esforçou a vida toda prá se equilibrar numa perna mais curta? Não sei eu nasci assim! Entende? Não é uma coisa que... eu falo: Ah! Venci! Quebrei! Não. Porque quando eu falo isso dá*

impressão que eu já cumpri etapas. Eu tenho tanta coisa prá fazer ainda. Sabe? Eu não... eu não consigo ter esse pensamento. Não! Venci! Quebrei! Não. Eu chego, digo o que eu penso. Sustento o que eu penso e “Vamô que vamô!” Sabe? É... “Vamô que vamô!” Não tem: Oh! Fui ouvida porque apesar de ser_mulher... eu fui ouvida... apesar de ser... se me coloco neta posição “de apesar de ser mulher”, parece que eu me coloco numa situação de menos, e, muito pelo contrário! Eu sou de igual prá mais. Assim, eu me sinto.É. Sabe? Não tenho ... não consigo ter esse sentimento, venci, ganhei... ou outra coisa. É... eu sempre converso, assim, com os meus colegas de trabalho, né? Com as pessoas que eu gerencio, principalmente os homens. Que é isso? Porque, às vezes, uma situação é tão óbvia e eles dão tanta volta... e aí eu falo, gente... porque essa volta? Não é prá fazer isso! Então, porque simplesmente não fazemos isso... (uma nova sugestão, uma maneira diferente). Dou um exemplo, é .. uma vez eu estava em São Paulo e ... eram cinco da tarde e o Banco RRR tava tendo uma crise porque tinha um equipamento eletrônico que a gente não podia atender. Estava desde o dia anterior inoperante e um caixa eletrônico não pode ficar inoperante. Tenta você como cliente chegar e não ter dinheiro. É horrível!

E 16 Já aconteceu comigo...

I 16 E nós somos os responsáveis por suprir. Então, desde o dia anterior tava inoperante. Era umas cinco da tarde, e chegou o meu gerente de transporte e falou assim... não, foi o meu coordenador e disse: Não porque é... está inoperante o equipamento e nós não temos condições, porque veja bem, os roteiros... e não sei o que... Eu disse: Pára! Pára! Pára! Estávamos numa reunião. Eu falei: Pára tudo! Enquanto você tá conversando tudo isso ... o cliente tá lá precisando ... nós só vamos continuar a reunião depois de resolver a situação do cliente. Ligue agora, desvia um carro de onde ele estiver, agora, e resolve o problema do cliente agora! Porque nós estamos errados. Depois a gente continua a reunião, temos discussões quânticas e psicológicas e abordagens extra-sensoriais sobre nossa ação, sobre a nossa atividade. Só que agora vai parar tudo e resolver o problema do cliente. Porque ele não tem nada a ver com a nossa reunião interna. Nós estamos sendo endógenos, nós estamos aqui avaliando e discutindo o problema, mas lá fora eu tenho uma coisa muito simples, é simplesmente atender o que o_cliente espera.

Então, pára, pega o telefone agora e liga pra um carro atender. Em vinte minutos foi atendido. Aí sim.

E 17 Resolveu?

I 17 Aí sim. Sim. Aí sim. Eu pude ter tranqüilidade prá continuar a reunião abordando problemas nossos, etc, mas a crise tá estancada. Antes de mais nada, o cliente tem que estar atendido, e ele entendeu muito bem. Eu percebi que naquela ação minha... tava passando prá ele uma lição. Aconteça o que acontecer, dentro de casa a gente resolve depois, mas nós estamos aqui prá servir o cliente, e é isso que eu tenho que fazer. Muito bem, é ... aí que sempre ... que trocadilho que eu uso prá eles? Eu vou contar um negócio prá vocês, isso aqui... eu leio “Marie Claire” e eu ter que dizer isto para vocês? Bem capaz! É uma forma de brincar com eles: Você pode ler “Marie Claire”, você pode fazer tudo, mas se você tem bom senso as coisas saem.

E 18 Hum!

I 18 Então, olha só ... eu uso muito pros meus colegas que eu leio “Marie Claire”, até na reunião as pessoas dizem assim: Ah! Cássia, a Cássia faz história aqui. Porque eu... são alguns termos que eu uso e eles já se apropriaram destes termos: A vida é dura. É ... eu leio Marie Claire. (sou mulher e melhor que os homens). Tem uma outra também... a outra... coisa que eu uso... só o conhecimento liberta. Só o conhecimento liberta mesmo!

Eu falo prá eles “eu leio Marie Claire”, mas eu nem leio, é só para eles sentirem ...

E 19 Humhum!!

I 19 Só a gente ter conhecimento da gente... de uma situação... de tudo, de tudo. Só o conhecimento liberta.

E 20 Aham! E a vida é dura? Você usa muito esta expressão no trabalho...

I 20 Uso. A vida é dura.

E 21 Você tá querendo dizer o quê?

I 21 A vida é dura... é o seguinte... é quando... vou te dar um exemplo de como a vida é dura. É... às vezes, deixa eu... deixa eu buscar, assim, alguma coisa que expresse bem. Um exemplo, ontem, né? É... por exemplo, existe um profissional na empresa, trabalha com a minha coordenadora e que... cuja a promoção dele depois de meses, foi aprovada. Ocorre que... ele tá tendo má performance no trabalho. Então, como eu posso premiar alguém com uma promoção sendo que ele está no momento, tendo uma má performance. É incoerente isso! E aí a minha coordenadora, ela se sente injustiçada: Oh! Não! Coitado! Mas a vida é dura. Entendeu? Mas é difícil lidar com isso.

E 22- O ideal não existe...

I 22 Não. E a gente tem que encarar situações... que, às vezes, realmente quando se canaliza tudo como injusto! Mas não é injusto!!! É dura, você tem ... ou é ou não é, entende, tem que trabalhar na encima. Ontem fizemos um bolo. Se a gente não entende o forno e tira o melhor dele, o bolo fica ruim... a vida é dura.

Quer dizer, o conhecimento libertaria se a gente lesse o manual . A gente ia tirar o melhor do forno e ia ter o melhor. Não fizemos isso. A vida é dura.

E 23 Então, essas falas já... se tornaram sua marca na empresa ?

I 23 Já disseram que eu faço história

E 24 A vida é dura, é... a vida é dura... é... só o conhecimento liberta...

I 24 E que eu leio “Marie Claire”. Então, quando... assim... eu... eu... parte de mim ou quando eu estou dando uma sugestão e os caras: Oh! É verdade! Eu falo: Pois é, gente eu leio Marie Claire e falo isso.

E 25 E o que você quer dizer exatamente com isso? Quando você aponta: Eu leio “Maria Claire”?

I 25 *Quer dizer o seguinte... é... eu, uma mulher... é pejorativo, uma mulher e leio revista só feminina.*

E 26 *Mas não é verdade...*

I 26 *Eu sei que não. É pejorativo. Que só leio revista feminina. Nem leio “Marie Claire”. Que leio revista feminina, que... é... dou a solução sendo que vocês o dia inteiro estão com isso, sem resolver. Pare, simplifica.*

E 27 *“Mas é uma forma de você apontar pra tua questão de gênero “tá vendo como eu sou melhor que vocês mesmo sendo mulher”...*

I 27 *Não, melhor não, mas sabe? É uma forma de fazer... sabe o que... uma forma de desafia-los a pensarem. Vou te dar outro exemplo*

I 28 *Mas... não. Mas eu não preciso dizer que eu sou melhor. Não! É prá dizer prá eles o seguinte: Vocês, os meninos que trabalham comigo, dão tiro, pegam o bandido, tal... e vocês não deixam de ser... por exemplo... a maioria dos meninos que eu trabalho são militares. Às vezes, nós estamos diante de uma situação que tem tudo a ver com o treinamento que eles aprenderam no exército, de tática, de ataque. E eles não associam, que eu, que leio “Marie Claire”, associo, como é que eles não associam? Eles que fizeram quatro, cinco anos de exército. Então, às vezes, você tem uma situação que é exatamente...*

E 29 *Percebe que você tá apontando prá diferenciação sexual: Veja o fato de eu ser mulher e não ter sido militar, pá .. pá... pá... vejam como eu posso ser melhor que vocês.*

I 29 *Não. Não.*

E 30 *Hoje de manhã, você falou “não é que eu sou tão boa assim”, é que os homens numa média geral, eles são fracos.*

I 30 Não, não, mas é... é... eu preciso me cuidar quando eu falo isso, porque parece que...

E 31 Mas você falou...

I 31 Como... não me sinto mais. Eu passei essa semana uma experiência com um colega e realmente eu fiquei muito desapontada com a atividade que os meus colegas fizeram, né?

Foi uma coisa específica que aconteceu... a minha fala decorre daí. A minha consciência, ela foi tomada a respeito de uma situação real. Ok! Aconteceu uma situação que eu considerei muito desagradável, deselegante e eu fiquei extremamente desapontada com os colegas de trabalho, os gerentes regionais do Brasil, em uma reunião.

E 32 Achas que... podes falar sobre isso ou não?

I 32 Não, posso, mas já... já eu pego o gancho deixa eu só concluir. Quando eu digo é... eu vou te dar outro exemplo, que tem a ver e não é porque eu sou mulher, de que eu sou melhor, sinal de que... se eu estou na posição que estou é porque eu tenho uma diferenciação, independente do meu sexo. Eu sei e é isso.

A frase... "leio Marie Claire" é só uma coisa prá... até uma coisa pejorativa. Vou dar um exemplo: eu estou com uma crise na tesouraria de Blumenau e Joinville, eu precisei do meio da reunião que eu estava em Belo Horizonte ligar prá ver se as contratações iriam sair.

Liguei para os dois gerentes e eles disseram que já haviam entrevistado os candidatos. Então perguntei quando é que eles iriam começar. Eles responderam que só em 1º de junho. Primeiro de junho? Como se hoje ainda é vinte de maio, eu perguntei espantada! Eles disseram que a folha de pagamento iria fechar no dia seguinte e não daria tempo para enviar a documentação para Belo Horizonte.

Aí eu disse para os dois gerentes: Queridos, tinha que ser o contrário. Vocês é que tinham que estar ligando para mim e dizendo: Cássia, eu preciso dos caras na segunda- feira já no trabalho. Eu iria dizer tudo bem, deixe comigo. Eu ligaria para o Diretor de RH ou prá quem quer que fôsse prá que esses caras entrassem. Porque

quem está com problemas nas filiais são vocês!!! (tom de voz com indignação e revolta).

Ninguém fez o que era para ser feito, como eu esperava que se fizesse. E eu em uma reunião em Belo Horizonte.

Você entendeu Edmilson? Ambos militares! Eu fiquei sabendo de alguma coisa pra poder agir? O que eu esperava deles? Ambos militares, isto não é tática? Se eu tenho um problem... uma bomba pra explodir... Cê entende? E eu leio "Marie Claire". Quer dizer, não sou eu que tô varando noite na tesouraria. Não sou eu que tô tendo problemas gravíssimos a ponto de perder o cliente. É a filial deles. E sou eu que tô numa reunião e tenho que ligar e dizer: E aí! Conseguiu? Ah! Não só dia primeiro, porque? Ah! Pare! Não é folha que feche, não é nada. A empresa pode fazer qualquer coisa pra resolver um problema do tamanho que tá. E isso... isso sim, então, não é que eu imponho a minha condição de ser feminina e dizer: Olha! Eu leio "Marie Claire" e resolvo. Não. Isso é uma ... forma pejorativa nesses caras, dizendo: Puxa vida, é... é... o problema não está comigo. Tá na filial de vocês. Quem vara a noite são vocês. Quem tá na crise são vocês. E eu daqui preciso dizer... e aí? Ao contrário, vocês que tinham que correr atrás...

Foi quinta-feira, era pra eu estar recebendo uma ligação deles dizendo: Cássia, eu preciso pôr essas pessoas pra trabalhar na segunda-feira, só que a folha de... a empresa tem burocracias que me impedem. Você pode nos ajudar. Concorda?

E 33 Pois é, então existem falhas graves nesses teus gerentes...

I 33 *Gravíssimo. É gravíssimo. Entendeu? Entendeu? Ou seja, só ia começar ... pra mim em primeiro de junho é uma data muito longe. Então, isso pra quem tá com problemas sim.*

Entendeu? A seleção destes novos funcionários foi feita há três semanas atrás. Ou seja, entenda... é isso, é estilo, rapidez, isso não tá condicionado a sexo. Eu sou feminino, ele é masculino. Ele é masculino, eu sou feminino, e sim a perfil. De ter praticidade, de enxergar um problema e nada... se um dia eu perder um cliente, não vai ser porque a folha porque a folha fechou. Não, é... é... a luta, é a luta. Será que eles não aprendem no exército táticas de combater o inimigo? E só relaxar depois de saber que o inimigo foi destruído ou quando eles dão um tiro pra cima de festim.

Eles acham que os inimigos correram ou se esconderam e foram embora e agora eles vão relaxar, tomar uma água e relaxar. É prá tomar um tiro na nuca.

E 37 Interessante esse comparativo que você tá fazendo da ação militar ligada ao trabalho também.

I 37 *Sabe por quê? Porque eu trabalho como caras assim, então, eu preciso usar uma linguagem que eles entendam, mas é ... entende? É isso. Então, assim, quando eu digo: Eu leio "Marie Claire" é só pra reiterar e prá dizer o seguinte: Pó eu fiz o exército? Eu não fiz isso, mas eu tenho discernimento sobre essas coisas. Porque que esses caras não vêem isso meu Deus! Entendeu? (tom de voz marcado pela indignação).*

E 38 Humhum!

I 38 *É isso. Bom... sobre o que aconteceu na semana ... algumas coisas que me chatearam muito, mas acho que não vale a pena falar, pois estaria expondo meus colegas gerentes de outros estados...*

E 39 Como você quiser... é um valor teu.

I 39 *Enfim, não vou falar nada, apenas descobri que à medida em que se envelhece, a gente vai vendo... os principais traços que eu vejo como características positivas em uma pessoa é a elegância. A elegância não é só a roupa que você veste, ou a posição do talher ou o que você usa ou não. É na atitude. Isso é, das coisas que hoje me chamam mais atenção numa pessoa, e que admiro, é a elegância, do momento quando você esta na tua casa, como você agrega os fatos. É muito difícil encontrar pessoas genuinamente elegantes. E todos ali deram uma demonstração absoluta de falta de elegância, perante o colega, que era o anfitrião, e a esposa, a ponto de gerar um constrangimento. E digo mais, eles não tiveram essa consciência, foram todos ingênuos, todos. Não tiveram essa consciência. Eu vi, não fizeram por mal, mas fizeram. A vida é dura. A vida é dura. É isso, só o conhecimento liberta. Deu!*

Fim da 6ª entrevista.

Observação Participante 26/05/004

Já havíamos obtido abertura para participar, a qualquer hora e qualquer dia, de todas as reuniões ocorridas no gabinete de nossa entrevistada. Seriam apenas observações, sem qualquer tipo de manifestação de nossa parte. Esta proposta, aceita pela entrevistada tinha por objetivo captar o maior número de episódios, os mais espontâneos possíveis, sem agenda pré-determinada, que poderiam, de alguma forma, mascarar as posturas, as vivências do dia-a-dia da nossa entrevistada.

O “clima” no gabinete da entrevistada mostrava tensão. Ao seu lado o gerente comercial de um importante segmento da empresa em Santa Catarina. Através de teleconferência, Cássia despachava com três gerentes de distintas filiais catarinenses, mais o gerente da base regional de Curitiba e o gerente da base de Petrópolis, e mais, através de outro telefone, com o Diretor Operacional de Minas. A entrada do pesquisador sequer fora notada. Tratava-se de uma operação, de um plano estratégico de urgência envolvendo todas as filiais acima mencionadas, com vistas a elucidar um problema seríssimo referente a um importantíssimo cliente da empresa na região Sul, uma ação cujo resultado poderia trazer consequências comprometedoras para a empresa, não somente na região Sul, mas em todo o território nacional.

Cássia com o gerente de Itajaí: “Preciso que você tenha todos os relatórios de entradas e saídas das diferenças do Banco XX”.

Com o gerente de Blumenau e Joinville as mesmas orientações.

Em seguida, pergunta aos três, sobre quem disponibilizaria um motorista para encaminhar os referidos documentos para o Rio. O gerente de Itajaí se disponibiliza, e então, dirigindo-se ao gerente de Rio pontua: “Roberto, um motorista de Itajaí irá encaminhar os documentos para a tua base. Você irá custodiá-los e encaminhar para Petrópolis. Estes documentos deverão ficar retidos na minha sala, não os deixe na portaria ou na guarita”. Ao mesmo tempo, participa ao Diretor Operacional, em Minas, sobre os passos adotados. (todos os elementos estão envolvidos ao mesmo tempo)

Uma sétima pessoa, via telefone, em Minas, também entra na operação, o qual terá uma participação considerável junto ao cliente em Rio, mas para tanto irá requerer a participação de uma oitava pessoa, o Coordenador de tesouraria de Santa Catarina. Era uma Sexta-feira.

Cássia: “onde está o coordenador de tesouraria”?

Chama a secretária: “Tânia, ligue para o Alexandre, com urgência, localize-o onde ele estiver”.

Passa a despachar com o gerente de Petrópolis sobre assunto alheio ao nosso conhecimento, mas relacionado ao contexto do momento. .

Algum tempo depois, solicita a Tânia que reserve hotel no Rio para o Alexandre e um outro funcionário de Belo Horizonte.

Todos estes movimentos eram engendrados, concomitantemente. Pensamentos, palavras e ações muito rápidas, e cujos pormenores, não somente por questões éticas mas pelo desconhecimento do pesquisador estão aqui omitidos. Salientamos que eram nove pessoas participando conjuntamente da ação estratégica cujos passos eram todos articulados pelo sujeito da nossa pesquisa. Constatou-se que nesta operação, que Cássia é detentora de conhecimentos profundos de todos os setores e departamentos da empresa, além de profundo conhecimentos específicos de cada cliente. Constatamos também tratar-se de exímia estrategista, proponente de idéias e ações a serem adotadas em regime de pressão e urgência.

Após três horas de articulação, ao redor das treze horas, pausa para o almoço, marcando o final de nossa observação.

No período da tarde do mesmo dia, Cássia fornece algumas explicações referentes ao episódio daquela manhã e pede para que se omita o conteúdo do que havia sido observado, pois tratava-se de questões muito delicadas, não só em relação a sua empresa, mas também em função do cliente.

Em detrimento destes últimos episódios na empresa, Germano, o Diretor Operacional do setor de transportes, provavelmente como forma de “provoca-la” , (esta é a sua interpretação) se refere à regional de Santa Catarina e do Rio como o “Iraque”, ou seja, o lugar onde bombas e mais bombas estouram quando menos se espera.

A partir da “provocação” Cássia disse que escrevera um pequeno poema respondendo que apesar dos problemas estaria de peito aberto para enfrenta-los, juntamente com toda a sua equipe.

Posteriormente relata: “Gostei do meu poeminha e decidi enviar para os meus gerentes de Belo Horizonte , e daí, Rayon, um colega de de Belô mandou de volta dizendo que faltava alguma coisa no meu poema e completou:

“ ... e apesar de ser mulher
mando mais que muito macho
e ainda leio Marie Claire”.

Observação Participante - 07/06/200

Cássia convidou o pesquisador a participar da reunião gerencial das unidades de negócios de Santa Catarina e do Rio, a ser realizada de 13 a 17 de junho de 2004. Explicou que a última reunião com seus gerentes tinha ocorrido a um ano atrás na cidade do Rio de Janeiro. Conta que, ao final da reunião, em sua volta para Santa Catarina, recebera o convite, via celular, para assumir o estado de Minas como gerente operacional. Até então, os encontros com alguns de seus gerentes ocorriam via telefone ou e-mail. Portanto, após um ano, a primeira reunião.

Em detrimento da distribuição e das longas distâncias existentes entre as filiais de Santa Catarina e do Rio, tornava-se difícil para o pesquisador o acesso a esses profissionais, pois tinha-se o intuito de ouvi-los com vistas a obter mais informações em relação ao estilo gerencial da entrevistada. Desta forma, tal convite revelou-se como uma oportunidade ímpar e complementar para esta pesquisa de campo. A reunião gerencial seria dentro de uma semana.

Entretanto, em função das deliberações e da pauta da reunião, tornava-se impossível a ausência destes gerentes para entrevistas com o pesquisador.

Em reunião com a psicóloga da empresa, encarregada de preparar a abertura e o aquecimento da reunião, propusemos como técnica de abertura, como forma de boas vindas ao trabalho efetivo em Santa Catarina e Rio, que cada um dos gerentes trouxesse um objeto, um artifício, um recurso, algo não comprado em lojas, e que representasse, de alguma maneira o que é que significou a ausência de Cássia após um ano, ou ainda o que representaria a sua volta.

A idéia foi aceita pela psicóloga, e Cássia de nada sabia, até o dia da reunião.

Na manhã da reunião, todos os elementos ‘chave’ da empresa já se encontravam no café da manhã do hotel onde foi realizada a reunião. O clima era de festa. A psicóloga apresenta o ‘intruso’, isto é, o pesquisador. Em seguida, chama Cássia e anuncia que os gerentes haviam preparado uma surpresa para Cássia, e explica que uma semana antes da reunião, ligou para cada um dos participantes com a seguinte orientação:

“Cada um de vocês deverá trazer um objeto, uma coisa, um elemento, enfim, algo que na opinião de vocês simbolize a ausência de Cássia, ou ainda a expectativa de sua volta na vida de cada um, no andamento dos trabalhos na empresa. Não poderia ser nada comprado em loja, mas algo que mostrasse o significado do papel da Cássia.

Surpresa, Cássia se levanta e aguarda.

O gerente de Itajaí se levanta e trás um cartaz enrolado. Ao abri-lo, para o plenário, vimos um enorme polvo, com uma enorme cabeça e seus oito tentáculos. Conforme sua explicação, a grande cabeça seria a parte inteligente, a parte pensante e que representaria Cássia, e os oito tentáculos as oito filiais se movendo conforme determina a cabeça. Se lamentou por não ter podido desenhar nove tentáculos, que é o total de filiais comandadas por Cássia.

Emocionada com a surpresa, Cássia se esforça para segurar o choro, era visível. O gerente do Rio se levanta faz um longo discurso e desembulha uma garrafa de pinga dizendo que adora, antes de um almoço ou jantar um pequena dose de pinga, pois é estimulante, gostoso, instigante e que trabalhar com Cássia seria a mesma coisa isto é, dá muito prazer... além de que, vocês podem ver, é uma “51”, sempre uma boa idéia!

Na seqüência o Gerente de Lages é também gerente de Joaçaba vai à frente e discorre seu discurso até que desembulha seu presente, uma garrafa de água e explica que o mundo não sobreviveria sem água, fala também das qualidades da água, transparência, pureza, além de que, sempre que se sente sede, a qualquer hora do dia ou da noite, é a ela que se recorre para um genuíno saciar da necessidade. É assim que eu te vejo, como água.

Um quarto gerente, unidade de Joinville se manifesta e entrega um pacote que Cássia desembulha ... uma toalha de cochet

Gerente: É uma toalha, mas para que se tornasse uma toalha, foi necessário um primeiro ponto, um primeiro nó, e só assim, ponto a ponto se tornou uma toalha. Se hoje somos uma equipe, somos graças a você que significa este primeiro nó.

O quinto gerente, filial de Chapecó, trás uma pequena caixa que ao ser aberta revela um cristal. Segundo o referido gerente, o cristal significa pureza, transparência e solidez, além de refletir todos os matizes de cor, de vida e que tinha tudo a ver com Cássia.

O gerente de Petrópolis e também gerente de Niterói trás um pacote e antes de abri-lo começa a falar sobre futebol, da seleção brasileira, do papel do capitão na motivação da equipe em busca do objetivo maior que é o gol. Falou do capitão da seleção brasileira “Dunga”, cujas broncas, em determinados momentos, foram determinantes na conquista do tetra campeonato em 1998. Abre o pacote entrega uma faixa para Cássia com a letra “C” de capitã da equipe, capitã da empresa.

Cássia muito emocionada pela sucessão das belas homenagens coloca a faixa no braço.

O gerente de Criciúma e também gerente de Tubarão, estreante nas reuniões da empresa pontua: Ainda não tenho muito experiência em trabalhar contigo, mas o pouco que pude experimentar, vejo você como esta bateria, que fornece energia para que mecanismos possam funcionar. Entrega a bateria de um celular.

Com praticamente as mesmas características acima apresentadas, o gerente comercial de Santa Catarina entrega a Cássia uma pilha. Entretanto completa: Dizem que com a tua ida a Belo Horizonte, a empresa ganhou muito. Eu não concordo, a empresa não ganhou, quem ganhou foi Minas gerais, porque aqui, tivemos muitas perdas.

O gerente de Blumenau entrega um pacote contendo uma vela e fala do significado da parafina ou seja a estrutura, o pavio atrelado à luz e o fim da escuridão, e que assim estaria vendo a volta de Cássia.

O coordenador da tesouraria de Florianópolis, por algum motivo, não havia sido avisado da proposta para aquele início da reunião, e, assim, indo até o jardim, retirou um enorme seicho rolado entregou para Cássia e disse: Vejo a sua volta como este seicho, ou seja, agora tudo vai ficar assim, bem redondinho e sólido. Posteriormente, foi com Cássia até o jardim e completou: Na tua ausência, a empresa ficou assim, um buraco! (mostra o buraco deixado pela retirada do seicho rolado).

Um outro coordenador de ATM entrega um vidro contendo um punhado de arroz e esclarece que a ausência de Cássia havia deixado uma dispersão no grupo muito grande, mas agora, com a sua volta, estariam assim, bem unidos.

O gerente de Petrópolis trás uma garrafa de vinho produzido, pela sua própria família, e fala em como o vinho marca a história da humanidade, da nobreza do néctar, do poder e prazer de bebida tão nobre ... assim seria trabalhar com Cássia, que faz história no grupo brasileiro.

Por último, a coordenadora administrativa faz um paralelo de Cássia com um beija-flor, o qual, apesar de pequeno, é ágil, incansável, capaz de voar, aliás, o único a voar de costas e também verticalmente. Enquanto o coração de um pássaro comum bombeia um X de vezes, o coração de um beija-flor requer centenas de vezes a mais, Raramente se vê um beija-flor parado, está sempre em movimento. Cássia beija-flor.

Ao final das verbalizações, Cássia extremamente emocionada agradece as palavras fala de sua experiência em Minas gerais, enaltece o grupoo por suas qualidades técnicas e pessoais e dá a continuidade à pauta da reunião.

Através das verbalizações advindas de seus gerentes, constata-se sobre a força, sobre o valor diferencial desta mulher intraempreendedora, uma mulher que faz a diferença e cuja gestão mobiliza colaboradores em busca dos objetivos organizacionais.

Picasso fez inúmeros estudos referentes ao “Mulheres de Argélia”, de Delacroix. Através de um diálogo imaginário Kanweiler (apud NÉRET, p. 7), Picasso diz a Delacroix: “Retiraste o que pudeste de Rubens e transformaste isto em Delacroix. Da mesma forma, eu penso em ti e aquilo que faço é meu”.

Entretanto, nesta versão, através de sua técnica do cubismo, Picasso remete à questão do gênio inventivo e criador, não se tratando, portanto, de mera cópia.

Conforme Nèret (2001), a maestria da cor aplicada na obra de Delacroix influenciou a obra de Cézanne e Matisse, Manet Seurat, grandes expoentes da arte moderna, os quais reconhecem suas dívidas para com Delacroix (apud NÉRET, 2001), sem, contudo, terem sido suas obras meras cópias, cada qual com suas contribuições próprias. Delacroix é considerado um precursor do impressionismo.

Eis aqui o tema da inovação, da criatividade, elementos intensamente reverenciados pelos autores que se voltam ao tema do empreendedorismo. Inovar é recriar, fazer coisas através de maneiras diferentes e chegar-se a novas concepções.